

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра социальной психологии
Специальность 100110.65 Домоведение»
Специализация Управление делами офиса и дома

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Зав. Кафедрой Социальной психологии

_____ Груздева О.В.к.п.н.,доцент.

«_____» _____ 2015 г.

Выпускная квалификационная работа

**Совершенствование системы управления карьерой в организации
(на примере ИСЦ «Бизнес Источник»)**

Выполнил студент группы _____ 53
Прищепенко Ксения Валерьевна _____

Форма обучения: _____ очная _____

Научный руководитель:
к.п.н., доцент кафедры социальной
психологии Т.Ю. Тодышева _____

Рецензент:
Директор ИСЦ «Бизнес Источник»
Вайшнорас С.В. _____

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск 2015

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| Глава 1. Теоретическое обоснование совершенствования системы управления карьерой персонала в организации..... | 6 |
| 1.1 Теоретический анализ состояний проблемы исследования | 6 |
| 1.2 Карьера персонала в организации | 12 |
| 1.3 Система управления карьерой персонала в организации | 21 |
| Глава 2. Эмпирическое исследование системы управления карьерой персонала в организации (на примере ИСЦ «Бизнес Источник»)..... | 29 |
| 2.1. Общая характеристика деятельности ИСЦ «Бизнес Источник»..... | 29 |
| 2.2. Анализ системы управления карьерой персонала в ИСЦ «Бизнес Источник» | 42 |
| 2.3. Проблемы управления карьерой в организации | 51 |
| Глава 3. Совершенствование системы управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник» | 59 |
| 3.1. Рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник» | 59 |
| 3.2. Социально-экономическая эффективность системы управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник» | 67 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 73 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 75 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 | 80 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 | 84 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3 | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4 | 87 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 5 | 91 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 6 | 92 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время развитие и планирование карьеры становится все больше актуальней в наше время. В период стабильности российской экономики все больше внимания общество уделяет своей профориентации. Рыночная тенденция многих предприятий меняет систему управления персоналом, выбор средств и методов осуществления задач кадровой политики.

Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Устраиваясь на работу, каждый сотрудник должен реально оценивать свои профессиональные качества и навыки, с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, на которую он устраивается. Успешная карьера обеспечивает человеку материальную обеспеченность, удовлетворение его потребностей, например, таких, как потребность в самореализации, в уважении, в успехе и власти.

Актуальностью темой исследования послужило то, что в условиях роста конкуренции, увеличении роли человеческого фактора успешность управления организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих кадров. Управленческая карьера затрагивает ряд важных социально-экономических вопросов: удовлетворенность работой и производительность труда руководителей; преемственность управленческого профессионального опыта и культуры организации; рациональность замещения ключевых должностей.

Каждый человек планирует свое будущее, основываясь на своих социально-экономических условиях и потребностях. Каждый хочет знать перспективы служебного роста и возможного повышения квалификации в данной организации, так же условия которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой,

человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать и скоротать время перед переходом на новую, более перспективную работу. Практика системы управления карьерой в организации сейчас не выделяется разнообразием определений данного понятия, а также наличием единой комплексной методики формирования системы управления карьерой в организации.

Теоретической и методологической базой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: Аксенова Е.А., Базарова Т.Ю., Бухалков М.И., Веснин В.Р., Герчиков В.И., Зайцев Г.Г., Иванов В.Ю., Кибанов А.Я., Молл Е.Г., Назарова Л.В., Плотников М.А., Пряжников Н.С и др.

Проблемы карьеры изучались в зарубежных исследованиях таких авторов, как: А. Бандура, Д.Сьюпер, Э.Шейн, Э. Яккока.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является карьера персонала в организации.

Предметом исследования является система управления карьерой персонала в организации.

Целью нашей работы является проанализировать систему управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник» и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Практическая значимость данной работы основана на необходимости в использовании результатов исследования в организации ИСЦ «Бизнес Источник» и других организациях оказывающих услуги, для развития карьеры персонала.

Для достижения данной цели нами были поставлены следующие задачи:

- 1) Изучить характеристику карьеры на основе отечественного и зарубежного опыта;

- 2) Выявить основные виды, типы и этапы развития карьеры;
- 3) Проанализировать систему управления карьерой персонала в ИСЦ «Бизнес Источник»;
- 4) Разработать рекомендации по созданию эффективной системы управления персоналом в ИСЦ «Бизнес Источник»;
- 5) Рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В работе использовались экспертные, психодиагностические методы (опросы, анкеты, беседы); изучение документации компании, обработка статистической информации.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические и методологические основы совершенствования системы управления карьерой персонала в организации

1.1. Теоретический анализ состояний проблемы исследования

Значимость изучения карьеры аргументирована тем, что карьера персонала является одной из важных составляющих эффективной деятельности организации. Развитие персонала по карьерной лестнице позитивно влияет на мотивацию сотрудников, оказывает прямое влияние на экономические данные организации, а также обеспечивает более благоприятный климат среди работников и последовательность в управлении.

В условиях рыночной экономики формируются высокие требования к степени квалификации персонала современной компании, их знаний и профессиональных навыков. Почти все компании постоянно испытывают нехватку хороших специалистов и, в первую очередь, таких, которые могли быть лидерами, ставить задачи, быть ответственными, управлять командами. При таких условиях становится проблема эффективного повышения по карьерной лестнице. Руководители организаций должны знать методы построения карьеры своих сотрудников, а также проявлять внимание рассмотрению и совершенствованию служащих всех уровней: руководящих должностей, специалистов и технических исполнителей.

Актуальностью изучения вопросов карьеры в литературе рассматриваются в какой-либо организации - коммерческой или государственной. Развитие карьеры в этих организациях отличаются друг от друга, самое главное различие, что в частой организации карьера зависит от прибыли организации [10].

В настоящее время термин «карьера» открыто применяется в науке и практике управления персоналом и обсуждается это понятие по-разному. Карьера - это динамическое явление, которое постоянно изменяется и развивается [27].

Карьера рассматривается как в узком, так и в широком смысле. Карьера в узком смысле фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником. В широком смысле понятие карьера определяется как общая последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека [3].

Проблемы карьеры изучались в отечественных (Т.Ю. Базаров, Т.Г. Гнедина, А.Н. Занковский, Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Е.Г. Молл, Н.С. Пряжников и др.) и зарубежных (Ш. Бюлер, Д. Сьюпер, Э. Шейн, Э. Якокка) психологических исследований.

В зарубежной психологии анализ проблемы карьерных достижений проводится в рамках направлений, которые обозначаются как «психология карьеры» или «карьерное развитие», основателями которых стали английский психолог Ф. Паркинсон и немецкий философ Э.Шпраглер.

Заслуживает внимания взгляда Д.Сьюпера, автора концепции стадий профессиональной жизни. По Д.Сьюперу, карьера – это определенная последовательность и комбинаций ролей, которые человек выполняет в течение своей жизни (ребенок, учащийся, отдыхающий, работник, гражданин, супруг, хозяин дома, родитель) [51]. Ученый выделяет четыре типа карьеры, зависящие от способностей личности, образа жизни, отношений и ценностей человека.

1) стабильная карьера характеризуется продвижением, обучением, тренировкой в единственно постоянной профессиональной деятельности.

2) обычная карьера – совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.

3) нестабильная карьера характеризуется двумя или несколькими проблемами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода постоянной и стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере.

4) карьера с множественными проблемами – изменение профессиональных ориентации – происходит в течение всей жизни [15].

Зарубежные ученые понятие «карьера» соотносят по смыслу с понятием «профессиональное самоопределение», обсуждая карьеру как выбор конкретной профессии. Изучаются: мотивация карьеры (D.McClelland,1975; D.G. Winter, 1988 и др.), механизмы карьерного процесса (D.T. Hall,1968 и др.), возможности управления карьерой персонала в организации(D.T. Hall,1976 и др.), факторы, способствующие успешному развитию индивидуальной карьеры (P.Lambing,1994; J.A. Clauzen,1981, J.Hunt,1997 и др.), создание исследовательского инструментария карьеры(J.L.Holland,1983; С.К. Tittle, 1983 и др.).

Как пишет Н.С.Пряжников, в России понятие «карьера» издавна имеет негативные оттенки, которые стали проявляться и в западной литературе [44]. В современных научных источниках карьера рассматривается как результат индивидуально-осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. М.А.Плотников подчеркивает, что в настоящее время карьера стала «способом не только достижения желаемого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также известности и славы, но и, прежде всего индивидуализация профессиональной жизни человека» [42].

Актуальное определение термина «карьера» с позиции акмеологического подхода раскрывается как «процесс самореализации личности своих возможностей в профессиональной деятельности, сущностной характеристикой которой является продвижение, рассматриваемое в широком смысле в виде общей последовательности этапов развития человека в основных сферах жизни: семейной, трудовой; в узком – связывается с динамикой социального положения, статуса и активности личности [1].

По мнению В.А.Дятлова, А.Я.Кибанова карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служенной лестнице, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [25].

Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. Д.М.Иванцевич и А.А.Лобанов в одной из первых публикаций по карьерным вопросам в России утверждают, что карьера - это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [24].

Карьера может быть статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста, и динамичной, связанной со сменой рабочих мест [19]. Она бывает горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а иногда и профессии, и вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Сочетание этих двух подходов дает так называемую ступенчатую карьеру.

В современных научных источниках карьера рассматривается как результат индивидуально-осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. М.А.Плотников особо подчеркивал, что в настоящее время карьера стала «способом не только достижения желаемого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также известности и славы, но и, прежде всего индивидуализация профессиональной жизни человека» [42].

Карьера может быть профессиональной. Профессиональная карьера отражает «преимущественно профессиональные изменения в трудовой деятельности человека, достижения им и признание профессиональным сообществом результатов его труда». Некоторые компании, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры, ставят в соответствие служебной лестнице лестницу научных степеней и званий. Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу. Как правило, профессиональные достижения создают предпосылки для формирования должностной карьеры.

Должностная карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса, его социальной роли в организации.

В связи с этим, успехи в карьере можно рассматривать, как продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с уровня усваивания определенной профессией, ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Факторами успешной карьеры, может быть: реальный подход к выбору направления; ясная и четкая «Я - концепция»; точное планирование цели; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи; коммуникативные умения; медицинский фактор; деловые навыки (мотивация достижения); организационный и психологический фактор.

На пути каждого человека в развитие карьеры могут случаться барьеры (неуверенность, эмоциональная нестабильность, низкая мотивация), например такие как:

- юридические, где мужчины более ценные работники у них зарплата выше. Эффект «стеклянного потолка», когда женщины на высокие органы управления выдвигаются редко, несмотря на юридическое равенство;

- образовательные, есть учебные заведения, где только мужчины, институты с перспективой, а также факультеты для женщин;

- культурные барьеры, в которых существует стереотип и месте женщин в обществе;

- психологические барьеры, в большинстве случаев у женщин, у которых появляется страх оказаться ненужной. Например, возникает чувство вины перед детьми, которые обделены вниманием матери, которая полностью занимается своей карьерой и работой.

Профессиональный опыт можно представить как результат воздействия в виде знаний, навыков, умений. Характеристиками профессионального опыта являются: разнообразие и объем; упорядоченность и структурность; степень организованности. От работников, претендующих на успешную карьеру, требуется обладать не конкретным набором ограниченного количества навыков и умений, а своего рода мета - умениями, к важнейшим из которых относятся способность быстро адаптироваться к часто меняющимся условиям организационной среды и продуктивное саморазвитие [49].

Карьера способна развиваться разными темпами. В отечественных организациях имеет место нарастающий темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. Чтобы иметь возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 37 - 45 годам, управляющим крупного отделения. При этом преимущество отдается тем, кто проработал, по меньшей мере, два года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности. В Японии карьера начинается примерно через десять лет работы в организации. Насколько мы помним, японская модель менеджмента гласит о том, что нужно максимум затрачивать свои человеческие ресурсы [12].

Внутренний анализ успеха и неудачи карьеры происходит путем сравнения данного положения вещей с личными целями и требованиями человека, а внешний анализ ссылается на мнение окружающих, занимаемой

должности, статусе. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда возможно развитие конфликта.

Современная карьера становится совместной творческой деятельностью сотрудника и организации, куда он устраивается на работу (в лице менеджера по персоналу, непосредственного руководителя и высшего руководства организации); сотрудника и организации-посредника в трудоустройстве (кадровые и консалтинговые агентства); сотрудника и его социального окружения.

1.2 Карьера персонала в организации

М.А.Плотников считает, что результатом взаимодействия карьерных процессов может быть социальный и профессиональный статус и профессиональная самореализация. Обозначено, что карьерный рост имеет отчетливо выраженный прогрессивный характер, сопровождающийся умножением личностно-профессионального потенциала, а карьера отдельного работника отличается уникальностью: каждый человек реализует себя в профессии с учётом своих психологических особенностей индивидуально своеобразно [36].

Межорганизационная карьера - вид карьеры, который обозначает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной [22].

Типология карьеры строится по нескольким основаниям (рис.1)

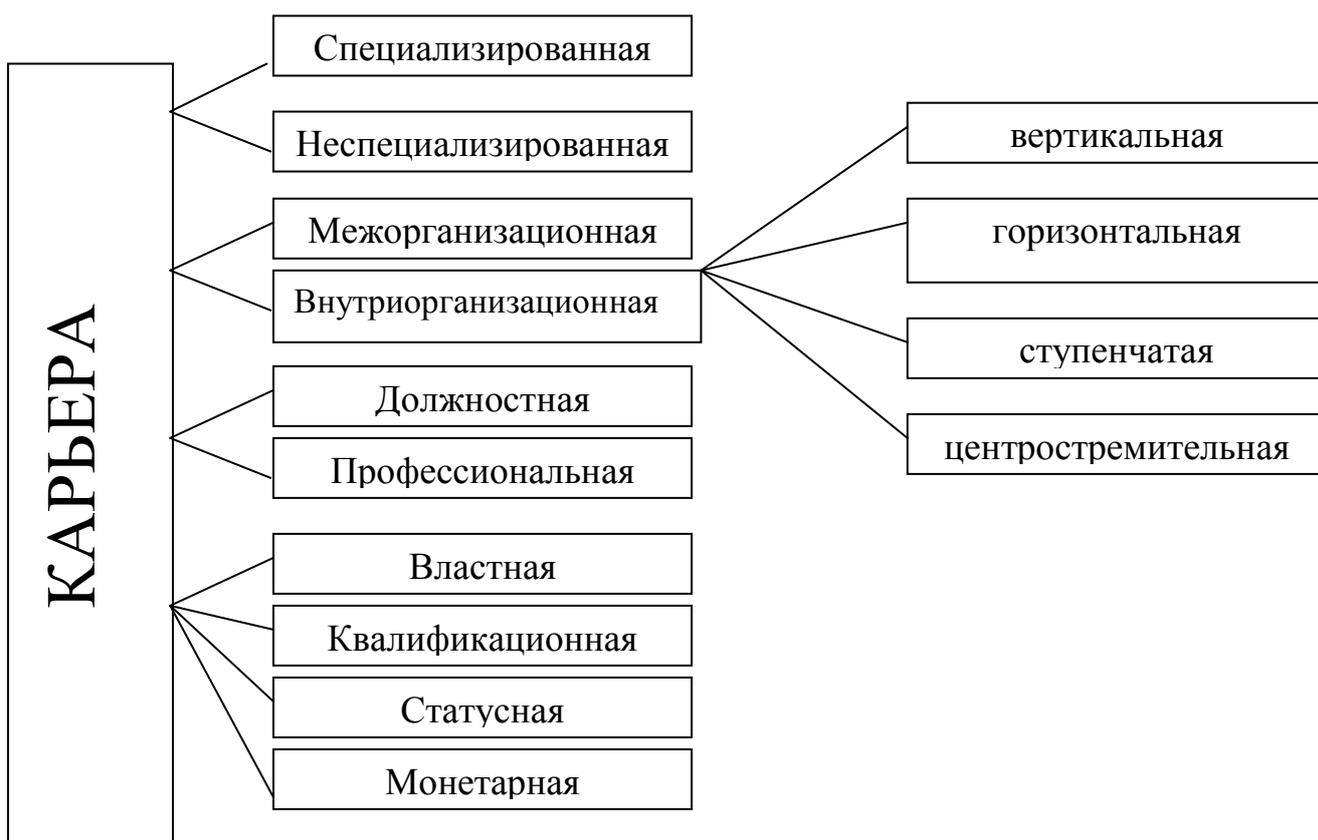


Рис.1 – Основные виды карьеры

Специализированная карьера характеризуется тем, что профессиональное развитие происходит в одной профессиональной сфере (например, маркетинг, управление персоналом) [18].

Неспециализированная карьера просматривается в Японии и, как говорят специалисты, хорошо развита. Население этой страны придерживаются такого мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать в любом отделе организации, а не по отдельной отрасли. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность увидеть организацию с разных сторон, не оставаясь на одной должности более чем на три года [11].

Внутриорганизационная карьера подразделяется на следующие виды:

а) «вертикальная», иерархическая карьера менеджера, в этом случае продвижение сотрудника визуально. Под вертикальной карьерой понимается

подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается высоким уровнем оплаты труда);

б) «горизонтальная», карьера сотрудника подразумевает профессиональное развитие без перспективы занять руководящую должность;

в) «ступенчатая» – последовательная смена этапов вертикального и горизонтального передвижения;

г) «диагональная» – одновременное продвижение в вертикальном и горизонтальном направлениях;

д) «центростремительная» – движение к центру управления, продвижение в рамках неформальной структуры организации (приглашение работника на встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации организации, доверительное отношение к сотруднику, важные поручения руководства) [26].

Должностная карьера - поступательное продвижение личности в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. Профессиональная карьера - это активное достижение человеком успехов в профессиональной деятельности, тесно связана с профессиональным становлением и мастерством.

В зависимости от того, какие основные потребности удовлетворяются при реализации того или иного карьерного пути, и каковы основные критерии успеха, различают следующие виды карьеры [34]:

1. Властная карьера, этот вид карьеры связан либо с формальным ростом влияния в организации посредством повышения должностного статуса, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

2. Квалификационная, данная карьера предполагает рост профессионализма сотрудника.

3. Статусная – повышение статуса работника в организации, выражаемое в присвоении либо очередной должности за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие компании.

4. Монетарная карьера предполагает повышение уровня вознаграждения и не обязательна, связана с изменением должности сотрудника.

Контроль и планирование карьеры состоит в том, что с момента принятия сотрудника в компанию и до примерного срока увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест [46]. Сотрудник должен знать не только свои перспективы на определенный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы продумать продвижение по службе.

Типология карьерных стратегий в отечественных и зарубежных исследованиях разрабатывается по основе двух подходов к проблеме управления карьерой, которые можно считать основополагающими. Одни ученые считают, что управление карьерой связано с реализацией человека как личности в течение всей его жизни (Г.Г.Зайцев, А.Морита, К.Омаэ, Б.Роджерс, С.И. Сотникова). Другие рассматривают управление карьерой в организационном контексте (М.Вудкок, А.В.Дятлов, С.А. Карташов, Д.Фрэнсис, Д.А. Безделов, Э.Воутилайнен).

Карьерные стратегии и тактики рассматриваются как целенаправленное, долгосрочное и среднесрочное ориентированное планирование и организация карьерных процессов, в которых принимает участие человек, направленных на преобразование себя и других людей, изменение характеристик профессиональной деятельности для достижений карьерных целей. Организация карьерных процессов предполагает их постоянное регулирование и координирование с целью своевременного и

адекватного реагирования на все значимые изменения и устранение отклонений от намеченного плана.

Карьерная стратегия должна быть рефлексивной, основанной на мышлении и анализе собственных действий, человек должен обладать умением соотносить между собой свои действия в прошлом, настоящем и будущем. Одними из основных требований к карьерной стратегии является – креативность, основанная на гибкости, мобильность, творческая свобода, потому что социальная динамика требует, чтобы карьерная стратегия обеспечивала готовность человека к быстрым переменам.

Л.В Назарова описывает карьерную стратегию, как социальное пространство для преобразования накопленных ресурсов в значимые для индивида профессиональные ценности. По выводам ученого, карьерная стратегия личности включает [39]:

- 1) сознательное конструирование субъектов образа профессиональной деятельности и выбор индивидом приоритетного направления;
- 2) определение главных целей, этапов карьерных стратегий;
- 3) способы достижения профессиональных целей и задач на основе интеграции индивидуальных способностей, статусных и возрастных возможностей;
- 4) удовлетворение индивидом потребностей в ходе своей профессиональной жизни.

Л.В. Назарова, опираясь на понимание карьерной стратегии как сложного процесса, обозначающую смену этапов с постепенным усложнением их содержания выделяет «три традиционные модели карьерной стратегии» – статусная, материальная, достиженческая [39].

- 1) Статусная модель карьерной стратегии характеризуется линейной зависимостью с малым отклонением линии от вертикали продвижения по карьерной лестнице, доминированием при выборе карьерного пути профессионального статуса по отношению к размеру зарплаты.

2) Материальная модель карьерной стратегии представляет карьерное перемещение, в основе которого лежит экономическая прибыль (зарплата, наличие социального пакета). В этом типе модели люди часто не задумываются над моральной стороной стратегии и тактики в процессе реализации карьеры.

3) Достиженческая модель карьерной стратегии выражается наличием ярко выраженных амбиций, активностью, ответственностью, стремлением к популярности в профессиональной сфере. В этой модели главное не высокие должности и заработная плата, а достижения и выигрыши чаще всего в рискованных проектах».

Также типизация карьеры может производиться по другим принципам: по возможности осуществления (потенциальная и реальная карьера); по времени осуществления (нормальная, скоростная, десантная, медленная карьера); по характеру карьерной стратегии (типичная, устойчивая, прерывная карьера) [42].

В зависимости от самооценки, уровня притязаний и локуса контроля разработаны типы развития профессиональной карьеры [32].

1) Альпинист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Человек, делает карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени карьерной иерархии в организации снизу доверху, профессионал и предан организации.

2) Иллюзионист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Человек стремится к карьерным высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные внешние обстоятельства. Легко принимает во внимание внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо их использует. Ответственности за принятие решений старается избегать.

3) Мастер (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Личности интересно совершенствовать новые

области в своей профессии, улучшать свои знания, часто сопряженные со смежными профессиями. Почувствовав себя уверенно и получить результат, может потерять интерес к работе. Главное для него - ощущение движения вперед, а не вверх.

4) Муравей (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля). Индивид работает строго по конкретному заданию. Выделяется трудолюбием, работоспособностью и повышенной ответственностью к работе. Очень ценен организации как исполнитель своих обязанностей. Для него важно не карьерный рост в компании, а признание его заслуг со стороны руководства, сотрудников и значимых для него людей.

5) Коллекционер (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Человек хочет достичь вершин, но, как правило, не уверен в себе. С осторожностью приступает к работе. Адекватно себя как специалиста не оценивает, поэтому его требования к заработной плате превышают реальную стоимость его труда, навыков и профессионализма. Расположен к получению не одного образования, заканчивает несколько курсов повышения квалификации разных областей. Достигнуть своей карьерной цели может только при наличии грамотного наставника.

6) Узурпатор (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Человек надеется в жизни на самого на себя, движется по карьерной лестнице, но не стремлением реализовать себя в профессиональной деятельности. Чувствует себя ответственным за все, что происходит в организации. Успешно работает в стабильной ситуации. Ориентирован на вертикальную карьеру и авторитарный стиль управления. Умеет принимать ответственные решения.

При планировании карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности, но чтобы управлять карьерой, необходимо описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся

специальные исследования [37]. В таблице 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями.

Таблица 1- Этапы карьеры

| Этапы карьеры | Возраст | Потребности достижения цели | Моральны потребности | Физиологическ ие и материальные потребности |
|-----------------|----------|--|---|--|
| Предварительный | До 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутвержден ия | Безопасность существования |
| Становление | до 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицирова нного специалиста | Самоутвержден ие, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, уровень зарплаты |
| Продвижение | до 45 | Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации | Рост самоутвержден ия, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранение | до 60 | Приготовление к уходу на пенсию. | Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения | Сохранения уровня зарплаты |
| Пенсионный | после 65 | Занятие другими видами деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее, средне - специальное и высшее образование, и длится до 25 лет. За этот период

человек может сменить несколько работ в поисках своего вида деятельности, который удовлетворяет его потребности и отвечает его возможностям в данный период жизни. Если он сразу находит нужный для него вид деятельности, то начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности своего существования.

После у человека наступает этап становления, который длится от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает свою профессию, приобретает необходимые ему знания, формирует свою квалификацию, а после у него появляется потребность к установлению независимости. Обычно в этом возрасте создается и формируется семья, поэтому появляется желание получать более высокую заработную плату. Также его продолжает беспокоить безопасность существования, как его, так и семьи (если она есть), забота о здоровье.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет, в данное время идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. В этот период мало внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия сотрудника сосредоточены на увеличении заработной платы и заботе о здоровье. Происходит увеличение практического опыта, навыков, умений, возрастает потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности [45].

Этап сохранения характеризует действия по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает вершина улучшения квалификации и происходит ее повышение в ходе активной деятельности, работник заинтересован передать свои знания более молодым сотрудникам. Хотя многие потребности сотрудника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Появляется уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Этот период обладающий творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски его замены и обучение кандидата на скоро освобождающуюся должность. По –другому этот период обозначает кризис карьеры и люди в данном этапе все меньше получают удовлетворение от работы, карьерного развития и испытывают состояние дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении заработной платы, а также стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию. На последнем этапе карьера в организации завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы из-за отсутствия времени и выступают в виде хобби например таких как: живопись, вышивка картин, работа в общественных организациях, садоводство [45].

1.3 Системы управления карьерой персонала в организации

Управление карьерой работников является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обуславливает реализацию планов по построению карьеры.

Исходным пунктом в работе по управлению карьерой является определение текущей и перспективной потребности в руководителях и специалистах.

Управление карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста сотрудника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [19].

Цели карьеры меняются с возрастом, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации. Они выражаются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную должность и занимать определенную ступень на иерархической лестнице. Формирование цели карьеры - это процесс постоянный. Сама проблема постановки целей карьеры неоднозначна из-за противоречивости оценки их значимости для субъекта карьеры. Некоторые цели карьеры следующие:

а) заниматься видом деятельности, соответствующей своей самооценке и получать моральное удовлетворение от этого;

б) иметь работу, которая носит творческую направленность;

в) иметь должность, которая в тоже время позволяет заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством;

г) иметь должность, которая отвечает самооценке, в местоположении работы, природных условиях, которые благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

д) иметь работу, которая дает хороший заработок;

е) работать по профессии, которая позволит достичь контрентной степени независимости;

ж) устроиться на должность, которая даст возможность продолжать активное обучение, и заниматься саморазвитием.

Социально востребованными возможным результатами карьерного продвижения можно считать следующие социально и личностно признанные ценности и блага [29]:

- уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, навыки и знания людей на уровне мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие своей компании, а также его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влияния в организации, например участие в принятии важных решений, близость к руководству.

Тогда как акмеологическими результатами карьерного продвижения являются такие ценности, как:

- степень профессионального мастерства и профессиональной компетентности;
- высокая профессиональная самооценка и позитивная самокритика;
- формирование гармоничного целостного образа мира;
- реализация собственной творческой идеи.

В деятельности отдела управления персоналом по управлению карьерой сотрудников проходит складное совмещение индивидуальных интересов сотрудников и целей организации. Это позволяет сформировать устойчивые и доверительные отношения между ними. Потому разработка системы управления карьерой строится на индивидуальном подходе к способностям профессионального продвижения и роста.

Рассмотрим объект и субъект системы управления карьерой.

Объект системы управления карьерой, предполагает совокупность конкретных качеств, а также характеристик личности, и независимо существующих возможностей их использования и изменения для достижения поставленных им карьерных целей.

Субъектами управления карьерой могут выступать:

- организация - как способ формирования человеческого капитала оптимальным образом и оценка степени реализации потенциала отдельного работника в интересах организации.

- сама личность - как основной способ формирования жизненных целей и процесс их реализации.

Проблематикой изучения «превращения» личности в субъекта профессионального развития – субъекта профессиональной карьеры – является одним из важных активно развивающихся современных направлений профессионально ориентированных исследований. Современные представления профессионального совершенствования отражают субъектно – развивающий подход, который является вспомогательным фактором для обнаружении структурных особенностей сознания, механизмов развития и осознания им целостной картины содержания действительности.

Одну из гипотез по управлению карьерой персонала выдвинул Оствальд. В 1909г. немецкий ученый Оствальд (1853-1932гг.) на основе исследования творческих биографий великих ученых обнаружил, что высоких результатов добились люди с разными и даже противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего характера воспринимались окружающими, как люди обычные. В своей книге «Великие люди» Оствальд выдвинул гипотезу, что нужно выявлять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих результатов [13].

Организация работы по управлению карьеры сотрудников включает в себя [4]:

а) ознакомление сотрудников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

- б) регулярные информирования и консультирования по открывающимся в организации возможностям обучения и вакантным местам;
- в) разработка программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;
- г) перемещение работников по направлениям:
 - продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
 - горизонтальное перемещение (ротация);
 - понижение, в связи пройденной аттестацией.



Рис.2 –Система управления карьерой персонала

Процесс планирования карьеры сотрудника начинается в момент его найма (рекрутинг). Новому сотруднику необходимо выявлять перспективы его развития в конкретной организации, возможности его карьерного роста, это является первым этапом системы управления его карьерой.

Второй этап - составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Здесь составляется перечень позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста. На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к

той или иной должности. При составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого, в этой этапе потребуются самое активное вмешательство самого руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Следующим этапом управления карьерой сотрудника - реализация плана развития карьеры. Этот план предполагает смену должностей, различные стажировки и индивидуальное наставничество. На данном этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы, проводить аттестации работникам, чтобы оценить их работу. Сотрудник должен не только получать новые знания, умения навыки, но и применять и использовать их в своей ежедневной работе. Чаще всего, оценка продвигаемого сотрудника по служебной лестнице позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения - это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать нежелательных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

Последний этап управления карьерой сотрудника - это оценка эффективности данного процесса. Каждый процесс в организации должен оцениваться, то есть, на сколько он эффективен и управление карьерой - не исключение. Эффективность системы управления карьерой позитивно оказывает влияние на итоги работы деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов организации, повышение стабильности кадров.

Оценивая эффективность системы управления карьерой сотрудника , следует использовать следующие показатели:

- повышение результативности управления организацией;
- работа над новыми проектами и программа, что является условием создания новой атмосферы в организации;
- снижение текучести персонала.

Известно, что организация и осуществление карьерный процессов может предполагать жесткую конкуренцию с соперниками, где приветствуется неразборчивость в средствах через обман, интриганство, игнорирование интересов других, коррупцию и тд. В научной литературе подобное поведение описывается как «макиавеллизм».

Преобладающим фактором успешности профессиональной карьеры выступает интеграция осуществляемых процессов в рамках основных сфер жизнедеятельности. В процессе формирования системы управления деловой карьерой персонала необходимо учитывать, что карьера является взаимодействием трех групп факторов:

1. Личности самого человека;
2. Профессиональной среды, в которой человек работает и развивается;
3. Внешней среды его обитания, в которой он живет и отдыхает.

Таким образом, эффективное построение системы управления карьерой возможно только при единстве взаимодействия двух подсистем управления карьерой.

Мы провели теоретический анализ проблемы совершенствования системы управления карьерой персонала. Мы выяснили, что в настоящее время существует разные понятие карьеры, и каждый ученый выдвигает свое понятие. В итоге, под карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Мы выяснили, что различают несколько видов карьеры: внутриорганизационную, межорганизационную, специализированную, неспециализированную, должностную, профессиональную, властную, квалификационную, статусную, монетарную, вертикальную, горизонтальную, ступенчатую, монетарную.

Также выделяют пять этапов карьеры: предварительный, становление, продвижение, сохранение, пенсионный.

Далее мы рассмотрели систему управления карьерой персонала. Целесообразность использования этапов (или их сочетания) говорит о том, что каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности, то есть производится оценка эффективности всех этапов системы.

Управление карьерой работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

Глава 2. Эмпирическое исследование системы управления карьерой персонала в организации (на примере ИСЦ «Бизнес Источник»).

2.1. Характеристика деятельности ИСЦ «Бизнес Источник»

На сегодняшний день реклама есть и в самых дальних населенных пунктах. Все, кто связан с бизнесом, заинтересованы в максимальном информировании любых потенциальных клиентов, и в связи с этим растет спрос на рекламу. Бизнесмену всегда важно правильно представить товар или услугу целевой аудитории, рассказать о характеристиках и положительных сторонах, а затем ненавязчиво подтолкнуть человека к покупке. Сегодня мир рекламы настолько разнообразен, что его изучение потребует не мало времени.

Компания "Бизнес Источник" существует на рынке информационных услуг города Красноярска уже 10 лет, за это время телефонная справочная служба "Источник" состоящая из двух операторов, превратилась в ИСЦ "Бизнес Источник" — информационно-справочный центр, располагающий целым комплексом услуг рекламно-информационного характера. Справочная служба является логичным завершением любой грамотной рекламной компании, потому что именно в справочную службу обращаются люди, готовые к совершению покупки.

ИСЦ «Бизнес Источник» был создан в августе 2004. Дата и место регистрации: Администрация Железнодорожного района. Генеральный директор – Абрамов Александр Валерьевич. История компании началась в 2004 году с открытия ИП. В течение 6 лет происходило постепенное увеличение количества клиентов, что привело к расширению компании и созданию личной базы данных.

ИСЦ «Бизнес Источник» является ИП, имеет круглую печать и штампы со своим наименованием, свой торговый знак, расчетный или иные счета в банках, другие реквизиты, необходимые для хозяйственной и иной деятельности; ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность.

Основной целью деятельности общества является удовлетворение спроса на товары и услуги, получение прибыли.

ИСЦ «Бизнес Источник» осуществляет следующие виды деятельности:

- поиск потенциальных клиентов;
- налаживание связей с руководителями, разных в сфере деятельности, организаций;
- предложение услуг компании (размещение в базе данных организации и в печатном издании компании);
- выдача любой информации абоненту об организации как коммерческой, так и муниципальной;
- максимальное увеличение клиентов компании.

Справочное издание «Бизнес Источник» – это клиенты и потенциальные рекламодатели, клиентами является порядка 10000 компаний. Благодаря широкому распространению справочник постоянно находится под рукой у потребителя. Он необходим практически в любом доме или офисе, причём каждым экземпляром издания пользуется сразу несколько человек. Таким образом, аудитория справочника автоматически увеличивается. Основной потребитель — платежеспособное население города, возраст не ограничен. Размещение в справочнике имеет имиджевое значение, поскольку справочник есть практически в каждом офисе. Многие люди имеют подобные издания дома.

Основные принцип работы – оперативность выполнения заявок, высокое качество предоставляемых услуг, разумные цены, внимательность к клиентам. Менеджеры всегда готовы ответить на Ваши вопросы, касающиеся сотрудничества. Свой успех компания видит в том, чтобы организация, однажды заключившая договор, стала их постоянным клиентом.

Преимущества размещения в информационно - справочном центре «Бизнес Источник»:

- 1) Оперативный подбор любой интересующей абонента информации.
- 2) Распространение в среде рекламодателей.
- 3) Полная и обширная база данных. В базе данных размещены как коммерческие, так и государственные организации.
- 4) Выезд торгового представителя в любое удобное для клиента время и место.
- 5) Гибкая система скидок и бонусов, индивидуальный подход к каждому клиенту.
- 6) Возможность размещения с позиционированием.

ИСЦ «Бизнес Источник» заключает договора со своими клиентами для предоставления услуг г. Красноярск. В договоре обязательно указывается предмет договора; условия оплаты; расписано, в каком размере клиент оплачивает услугу; указаны права и обязанности сторон; ответственность сторон; устанавливается срок действия договора и порядок разрешения споров. В последнем пункте договора указываются юридические адреса, реквизиты и подписи сторон (см. Приложение 1).

Основными законодательными актами прямого действия, которые в разной степени регулируют рекламную деятельность ИСЦ «Бизнес Источник», являются:

- Закон от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации»;
- Закон от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»;
- «О защите потребителей от недобросовестной рекламы» от 10 июня 1994 г. № 1183;

Трудовые отношения работников организации строятся на контрактной основе. Форма, система и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников устанавливаются компанией самостоятельно, в

зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемой работы.

Организация обеспечивает работникам безопасные условия труда и несет ответственность в установленном законе порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности. Работник несет ответственность за причиненный компании ущерб, в случае нарушения работником правил технической безопасности.

В организационную структуру предприятия ИСЦ «Бизнес Источник» входят несколько отделов (см. Приложение 2).

1) **Хозяйственный.** Его основные функции: хозяйственное, материально-техническое и бытовое обслуживание предприятия и его подразделений; организация работы, связанной с хранением и учетом, пополнением запасов необходимых средств, а также уходом за инвентарем и оборудованием; оформление документов, необходимых для заключения договоров на приобретение оборудования, оргтехники, мебели, хозяйственных товаров, организация их поставки, приемки и учета; обеспечение структурных подразделений канцелярскими принадлежностями, оборудованием, оргтехникой, мебелью, хозяйственными товарами, ведение учета их расходования и составление установленной отчетности и др.

2) **Финансовый отдел,** выполняет такие функции как: ведение единого финансового учета на предприятии (учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемые бонусы); составление ежедневного отчета директору, в котором представлены доходы по подразделениям, показатели в сравнении с прошлым периодом; начисления и выплата заработной платы; анализ результатов хозяйственной и финансовой деятельности предприятия и др.

3) **Отдел кадров,** определяет потребности компании в кадрах и подбор персонала совместно с руководством организации; подготавливает штатное

расписания предприятия; оформляет личные дела сотрудников; занимается выдачей по требованию работников справок и копий документов.

3) Отдел продаж. Его функции: Увеличение стоимости и рентабельности заключенных контрактов; рост числа крупных заказов; расширение и сохранение клиентской базы; формирование личных и доверительных отношений с клиентами; создание имиджа компании как надежного делового партнера; качественная подготовка документов.

4) Информационный отдел. Работники этого отдела должны четко выдавать информацию абоненту; моментально отвечать на звонки; сохранять самообладания, разговаривая по телефону.

5) Редакторский отдел. Регистрация всех поступающих материалов; обработка информации; осуществлять поиск информации из открытых источников — пресса, интернет, анкеты организаций, местные органы власти, сайты; подготовка изданий в печать в соответствии с требованиями стандартов; изготовление оригинал-макета издания; обеспечение своевременного выпуска запланированных материалов.

Организация ИСЦ «Бизнес Источник» как и все компании, уделяет внимание анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счет которых оно могло бы обеспечить свой успех. Сильные стороны служат базой, на которую компания опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Рассмотрим матрицу SWOT на примере ИСЦ «Бизнес Источник». Определить основные компоненты SWOT-матрицы можно с помощью экспертного метода. Для этого был проведен опрос сотрудников организации. Работники оценили данные компоненты, используя балльный метод, была установлена балльная шкала (от 1 до 5 баллов), в пределах

которой персонал оценил компоненты SWOT-матрицы. Полученные данные работников были обработаны и наиболее выраженные по балльной шкале компоненты занесли в SWOT-матрицу (см. Таблицу 2).

Таблица 2 .Итоги экспертных оценок сильных сторон ИСЦ «Бизнес Источник»

| Сильная сторона | Оценка экспертов | | | | | | | | | | Итого |
|----------------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум _м | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1. Удобное место расположение | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 38 |
| 2. Адекватные финансовые ресурсы | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 35 |
| 3. Высокая квалификация компании | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| 4. Хорошая репутация у клиентов | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 40 |
| 5. Современное оборудование | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 37 |
| 6. Высокое качество услуг | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 39 |

На основе сводной таблицы ответов экспертов было отобрано три сильные стороны, набравшие наиболее высокий балл оценки: хорошая репутация у клиентов; высокое качество продукции и услуг; высокая квалификация компании. Данные факторы являются наиболее значимыми, так как преимущественно за счет них предприятие достигает своей цели.

Таблица 3. Итоги экспертных оценок слабых сторон ИСЦ «Бизнес Источник»

| Слабая сторона | Оценка экспертов | | | | | | | | | | Итого |
|--|------------------|----------|----------|----------|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум 35 м. | Абс. Сум | |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1. Нет развития карьеры персонала | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 42 |
| 2. Отсутствие рекламной политики в полной мере | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 29 |
| 3. Отсутствие достаточного уровня компетенции менеджеров продаж при телефонном и электронном общении с клиентами | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 32 |
| 4. Отсутствие в мотивации среди персонала | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 43 |
| 5. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 31 |
| 6. Опыт и квалификация персонала | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 41 |

Самыми слабыми сторонами предприятия являются: Отсутствия опыта и квалификации среди персонала, нет развития карьеры сотрудников, отсутствие мотивации среди персонала.

Таблица 4 . Итоги экспертных оценок угроз ИСЦ «Бизнес Источник»

| Угроза | Оценка экспертов | | | | | | | | | | Итого |
|---|------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум _м | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1. Возможность появления текучести кадров | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 2. Увеличение конкурентного давления | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 38 |
| 3. Спрос на услуги зависит от сезонности | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| 4. Снижение покупательской способности населения | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 41 |
| 5. Возможность наступления экономического кризиса | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 26 |

Сильными угрозами, по мнению экспертов, выступает зависимость спроса на услуги от сезонности, снижение покупательской способности населения, а также возможность появления текучести кадров

Далее мы рассмотрели возможности, которые предоставляет внешняя среда для улучшения деятельности предприятия.

Таблица 5 – Итоги экспертных оценок возможностей ИСЦ «Бизнес Источник»

| Угроза | Оценка экспертов | | | | | | | | | | Итого |
|--|------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум _м | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | Абс. Сум | |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1. Обучение и проведение тренингов среди персонала | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 35 |
| 2. Ускорение развития организации | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 32 |
| 3. Снижение затрат | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 21 |
| 4. Работа с местными клиентами | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 44 |
| 5. Тенденции роста все большего числа людей, предпочитающих использовать справочную службу | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |

После выявления экспертами сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, данной организации наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

Таблица 6. SWOT-анализ ИСЦ «Бизнес Источник»

| | Сильные стороны компании: | Слабые стороны компании: |
|--|--|---|
| | <p>Высокая квалификация компании</p> <p>Хорошая репутация у клиентов</p> <p>Высокое качество продукции и услуг</p> | <p>Нет развития профессиональной карьеры персонала</p> <p>Отсутствие мотивации среди сотрудников</p> <p>Отсутствие опыта и квалификации персонала</p> |
| <p>Возможности:</p> <p>Обучение и проведение тренингов среди персонала</p> <p>Тенденции роста все большего числа людей, предпочитающих использовать справочную службу</p> | <p>Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ.</p> <p>Необходимо постоянно удовлетворять возникающие потребности клиентов.</p> | <p>Создание мотивации среди сотрудников ИСЦ «Бизнес Источник»</p> <p>Менеджер отдела кадров будет тщательней заниматься карьерой сотрудников</p> |
| <p>Угрозы:</p> <p>Снижение покупательской способности населения</p> <p>Спрос на услуги зависит от сезонности</p> <p>Возможность появления текучести кадров</p> | <p>Понижение цен на продукцию, за счет снижения ее себестоимости</p> <p>Развитие рекламной политики компании</p> <p>Формирование благоприятных условия для персонала</p> | <p>Использование скидок и акций в целях привлечения дополнительных покупателей и борьбы с конкурентами</p> |

Отдел маркетинга не является самостоятельным структурным подразделением ИСЦ «Бизнес Источник» и полномочия делегированы среди менеджеров отдела продаж компании. Они осуществляют деловые контакты со структурными подразделениями, а также с другими организациями в пределах своей компетенции. Менеджеры работают под непосредственным руководством директора. Их основными задачами являются:

1) Определение нужд и потребностей целевых рынков и воздействие на потребителей более эффективными способами, чем у конкурентов для получения максимальной прибыли предприятия.

2) Организация, руководство, координация, контроль деятельности в сфере маркетинга и рекламы.

3) Разработка стратегии, направленной на создание положительного имиджа как внутреннего, так и внешнего;

4) Мониторинг деятельности конкурентов и их имиджа, который формируется на рынке.

В ИСЦ «Бизнес Источник» весь коллектив предприятия делится на три категории:

- руководители (ген.директор, директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж);

- специалисты (экономист, менеджеры отдела продаж, торговые представители, старший редактор, редакторы, менеджер по персоналу, старший оператор, операторы);

- технические исполнители (системный администратор, уборщица).

На сегодняшний день реклама есть и в самых дальних населенных пунктах. Все, кто связан с бизнесом, заинтересованы в максимальном информировании любых потенциальных клиентов, и в связи с этим растет спрос на рекламу. Бизнесмену всегда важно правильно представить товар или услугу целевой аудитории, рассказать о характеристиках и

положительных сторонах, а затем ненавязчиво подтолкнуть человека к покупке.

Таблица 7. Основные финансовые показатели деятельности предприятия за 2013 – 2014 год.

| Наименование показателей | Величина показателя | | Изменение показателя | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| | 2013 год, тыс.руб | 2014 год, тыс.руб | абсолютное | относительное, % |
| 1. Выручка от реализации, тыс. руб. | 9427 | 7942 | -1485 | -15,75 |
| 2. Себестоимость (издержки обращения), тыс. руб. | 7617 | 6713 | -904 | - 11,86 |
| 3. Затраты на 1 рубль реализации, руб./руб | 0,81 | 0,84 | 0,03 | 3,70 |
| 4. Прибыль (чистая), тыс. руб. | 1810 | 1229 | -581 | - 32,1 |
| 5. Рентабельность продаж, % | 19,20 | 15,47 | -3,73 | 19,43 |

Отталкиваясь из полученных данных, можно сделать вывод, что финансовым результатом деятельности организации за 2014 год является убыток, так как на предприятии произошло падение выручки на 16%, чистая прибыль упала на 32%.

ИСЦ «Бизнес Источник» - компания, имеющая целый комплекс рекламно – информационных услуг. В настоящее время в ИСЦ «Бизнес Источник» работают 60 постоянных сотрудников, причем 80% сотрудников являются женщины, а остальные 20% - мужчины. Сотрудники этой компании – успешные позитивные люди, умело сочетающие свободу в сочетании с ответственностью, инновации и творчество, ценящие традиции партнерства с клиентами, поставщиками и коллегами.

По данной диаграмме (рисунок 8) видно, что в компании большая часть сотрудников работает с высшим образованием, а именно 30 человек. 18 человек с неоконченным высшим образованием, и всего 11 человек без образования, это говорит о том, что руководство важно наличие высшего образования у сотрудников, а сотрудники, прежде всего, стремятся к саморазвитию, что с итоге говорит о наличии у них высшего образования.



Рис.3 - Образование сотрудников

Как видно из диаграммы (рисунок) удельный вес в общей численности молодых работников крайне высок, что говорит об актуальности развития системы карьеры



Рис.4 – Возраст сотрудников

Рекламная политика ИСЦ «Бизнес Источник» - это система утвержденных правил и идей на основе базовых ценностей компании, регламентирующие целенаправленное управление средствами распространения рекламы, в отношении деятельности субъекта, по отношению к объектам, с целью формирования отношений между ними.

2.2 Анализ системы управления карьеры в ИСЦ «Бизнес Источник».

В связи со становлением рыночной экономики изменяются и принципы работы с персоналом компании. Происходит переход от того, что раньше называлось «работа с кадрами», к управлению человеческими ресурсами и их развитию. Проанализируем имеющуюся систему управления карьерой в ИСЦ «Бизнес Источник», на примере специалистов организации, а именно менеджеров компании, поскольку они являются самой основной категорией персонала. Целью их развития является обеспечение компании хорошо подготовленными и развитыми сотрудниками.

Исходя из анализа возможностей ИСЦ «Бизнес Источник», его основные цели системы управления карьерой можно выделить:

- повышение профессионального уровня специалистов;
- снижение текучести кадров;
- повышение мотивации;
- максимальное повышение продуктивной работы сотрудников.

Система управления карьерой специалистов в ИСЦ «Бизнес Источник» представлена составляет

- 1) Принятие сотрудника на работу (рекрутинг);
- 2) Адаптация;
- 3) Оценка;
- 4) Реализация плана развития карьеры.

1. Рекрутинг

Процесс системы управления карьерой в ИСЦ «Бизнес Источник», начинается в момент принятия сотрудника на работу. Правильный выбор кандидата может помочь в увеличении прибыли организации. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучке персонала или недостаточной компетенции сотрудников. Подбор персонала начинается с описания вакансии и анализа её на адекватность сложившейся ситуации в компании. При найме предусматриваются следующие качества сотрудника: профессиональный уровень специалиста; его личный уровень мотивации к работе, то есть, какая мотивация важна для него, материальная, социальная или психологическая; и соответствие организационной культуре. Вновь прибывший сотрудник в организацию, на данном этапе заполняет таблицу, в которой указаны цели его карьеры, значимость, срок выполнения этих целей, практические задачи.

Таблица 8. Пример ценностей сотрудника

| Цель карьеры | Значимость | Срок | Задачи |
|-----------------------------------|---------------|-----------|---|
| Высокооплачиваемая работа | Очень высокая | 2015 | Устроиться на работу в организацию на должность менеджера |
| Профессиональный рост | Очень высокая | 2014-2016 | Получить специальное образование, заниматься саморазвитием, проявлять инициативность. |
| Развитие отношений с коллегами | Очень высокая | 2014-2017 | Научиться работать в команде, развивать коммуникативные способности. |
| Продвижение по служебной лестнице | Очень высокая | 2017 | Посещать тренинги и курсы повышения квалификации. Реализовать планы карьерного роста, получить руководящую должность |

2. Адаптация

Главной целью этапа адаптации в ИСЦ «Бизнес Источник» - как можно быстро ввести сотрудника в курс дела компании. Как только нового сотрудника взяли на работу, происходит знакомство с компанией, выстраиваются цели, расставляются приоритеты, идет оценка обстановки, а также выявление авторитетных людей, на которых можно опереться, попросить помочь. Именно в этот момент адаптация новых сотрудников в организации проходит на должном уровне, и человек преодолевает

некоторые проблемы, которых не избежать на начальном этапе. Менеджер по персоналу знакомит нового сотрудника с историей создания компании, структурой управления, нормами и правилами работы, традициями и компонентами корпоративной культуры. Сотрудники, работавшие давно в организации, объясняют новичку некоторые нормы поведения – это является очень важным моментом для коммуникации. Руководство компании считает, что это не заменит полностью полноценную помощь сотруднику, но будет являться весомым аргументом для эффективной адаптации.

Затем, руководитель отдела, в который претендует сотрудник, знакомит принятого работника с коллективом; его функциональными обязанностями; рассказывает и объясняет его права и статус в работе в организации. По решению руководителя ИСЦ «Бизнес Источник» в данной компании, вновь прибывший сотрудник обязан пройти стажировку на должность, которую он претендует. Процесс адаптации в компании длится 1 месяц и совмещен с испытательным сроком.

3. Оценка

Оценка специалистов проводится с помощью аттестации сотрудника. Выполнение аттестации предполагает, как эффективно сотрудник выполняет свои должностные обязанности для достижения целей организации. Аттестационный лист представлен в Приложении №. Результаты проведения аттестации используются в качестве рекомендаций уровня развития профессиональных компетенций у специалистов. Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. Трудовые споры

по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

Руководство организации считает, что при грамотном проведении аттестации работников произойдет с обеих сторон большое значение для трудовых отношений:

- для компании, возможность улучшить использование трудовых ресурсов; оценить уровень квалификации сотрудников, в общем, и каждого из работников в отдельности; сформировать свой кадровый резерв из наиболее компетентных специалистов и расторгнуть трудовые договоры с работниками, которые не соответствуют требованиям;

- для работника это возможность доказать работодателю, что он является грамотным и лучшим специалистом, обладающим достаточной квалификацией и высоким уровнем профессионализма, а также зарекомендовать себя в этом качестве и получить повышение.

4. Реализация плана развития карьеры.

Управление развитием карьеры является весьма сложным процессом. Но наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных качеств сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, а также ограничивает способность компании заполнять вакантные должности. Поскольку этот процесс направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой. Менеджер персонала проводит встречи для мониторинга реализации плана развития и оказания помощи в преодолении барьеров, возникающих в ходе развития.

В этапе реализации мероприятий по управлению карьерой сотрудников – является аттестация персонала, по результатам которой определяется

дальнейшие варианты развития карьеры для каждого специалиста. Организация заинтересована в осуществлении возможности сотрудников, удовлетворении потребностей персонала, так как это помогает обеспечивать лояльность, высокую трудовую мотивацию, снижает текучесть кадров и сводит к минимуму вероятность проявления девиантного поведения в компании. В данный этап работнику необходимо знать свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, а также то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на карьерное продвижение.

Для специалистов ИСЦ «Бизнес Источник» в основном, представлена горизонтальная ротация, которая применяется как механизм управления карьерой сотрудников компании. Пример горизонтальной ротации в ИСЦ «Бизнес Источник» представлен на рисунке №

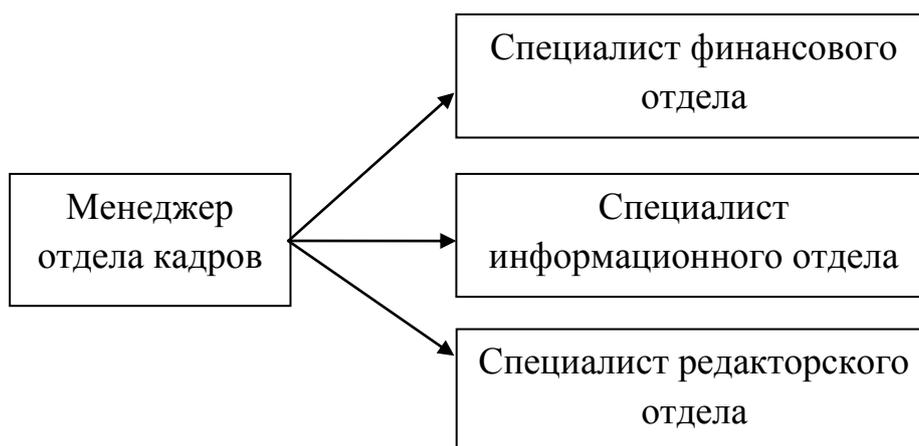


Рис. 5 - Горизонтальное развитие карьеры.

В данном случае продвижение в другие отделы организации является обучением или стажировкой в организации. Бывают и такие ситуации в компании, что при внезапном увольнении сотрудников осуществляется «стихийная», или внеплановая, ротация. В таких случаях начальники отделов обращаются к руководству, а те, в свою очередь, в отдел персонала – для срочного заполнения вакансии. Тогда в компанию приходят новые, зачастую необученные кадры. В ИСЦ «Бизнес Источник» руководитель не делит

работников на «плохих» и «хороших». Есть сотрудники, которые нужны или не нужны этой организации и на конкретной должности.

Главным механизмом системы управления карьерой специалистов в компании является анализ их профессиональных и личных качеств, на основе которых определяется потребность в обучении и целесообразности передвижения сотрудника на другое рабочее место. ИСЦ «Бизнес Источник» предполагает, что горизонтальное перемещение дают им ряд преимуществ, например таких как:

- обновление кадрового состава без увеличения количества штатных единиц. Ротация стимулирует их сотрудников проявлять инициативу и деятельность на новом рабочем месте, что содействует появлению новых идей и достижению целей организации;

- повышение взаимозаменяемости сотрудников, происходит в компании, когда слишком большой объем работы в отделах организации, а также является актуальным в связи с болезнями и отпусками сотрудников;

- снижение затрат на обучение сотрудников и поиска специалистов на внешнем рынке труда, отсутствие необходимости тренингов для обучения профессиональных навыков, все решается сотрудником на практике;

- улучшение коммуникаций среди сотрудников и постоянство благоприятного климата в коллективе.

Перемещение сотрудников ИСЦ «Бизнес Источник» используется как механизм системы управления карьерой только самых инициативных, перспективных работников, что проявляется в показателях в ходе аттестации.

В организации нет возможности предоставлять всем сотрудникам горизонтальное продвижение, рабочим предлагается альтернатива выбора, то есть вертикальное продвижение в работе. Вертикальное перемещение предполагает продвижение сотрудника по организационной иерархии в компании. Этот вид карьеры наиболее явный и очевидный, т.к. человек

получает новую должность и новую оплату своего труда. Вертикальное перемещение представлено на рис. 6, на примере менеджера отдела продаж.

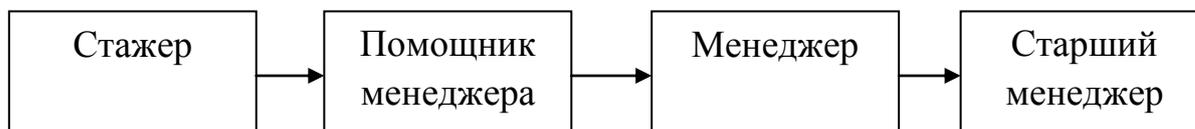


Рис. 6 - Вертикальное продвижение менеджера ИСЦ «Бизнес Источник»

Продвижение по вертикали подразумевает увеличение профессиональных функций сотрудника. Это происходит только в случае соответствия требованиям к должности, а также проходит последовательно, перепрыгнуть через ступень нельзя. Например, чтобы менеджеру отдела продаж получить должность старшего менеджера необходимо проработать в организации не менее 2 лет, и владеть необходимыми навыками в этой области. Требования к должности сотрудника компании прописаны в его должностных инструкциях. Чтобы соответствовать требованиям к новой полученной должности, сотрудник проходит аттестацию.

Рассмотрим, как процесс системы управления карьерой в организации видно на практике, с помощью анализа статистических данных, представленных в табл.9.

Таблица 9. Анализ персонала, участвующий в продвижение по службе

| Показатели | 2012 год | 2013 год | 2014 год |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Численность специалистов, всего | 53 | 57 | 60 |
| Число сотрудников, которые прошли горизонтальное перемещение в организации | 12 | 10 | 8 |
| Число сотрудников, которые прошли вертикальное перемещение в организации | 6 | 4 | 4 |
| Из них: | | | |
| Число сотрудников переведенных на должность руководителей отделов | 4 | 3 | 5 |
| Число сотрудников переведенных в другой отдел | 8 | 7 | 4 |
| Численность специалистов повышенных в должности | 6 | 4 | 3 |

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что число сотрудников прошедших переход на другую должность ежегодно изменялась. Большинство сотрудников в ИСЦ «Бизнес Источник» предпочитают ротацию, нежели вертикальное перемещение в компании.

В качестве показателей, характеризующих эффективность управления карьерой в ИСЦ «Бизнес Источник» мы взяли за основу следующие коэффициенты:

- текучесть персонала;
- коэффициент продвижения в должности.

Таблица 10. Показатели эффективности системы управления карьерой в ИСЦ «Бизнес Источник»

| Показатели | 2012 год | 2013 год | 2014 год |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Коэффициент текучести(%) - число уволившихся по собственному желанию - число уволившихся из-за нарушения трудовой дисциплины - среднесписочное количество сотрудников - число сотрудников принятых на работу | 14,8 | 11,9 | 34,8 |
| Коэффициент продвижения в должности (%) | 34 | 24,6 | 20 |

Таким образом, делая выводы, следует говорить о том, что текучесть среди специалистов высокая. За рассматриваемый период она увеличилась с 14,8% до 34,8%. Коэффициент продвижения в должности за три года уменьшился с 34% до 20 %, что может говорить о снижении активности кадровой службы в вопросах системы управления карьерой, а также недостатком специалистов.

Делая вывод, из анализа возможностей ИСЦ «Бизнес Источник», его основные цели системы управления карьерой можно выделить:

- повышение профессионального уровня специалистов;
- снижение текучести кадров;
- повышение мотивации;
- максимальное повышение продуктивной работы сотрудников.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что существующая система управления карьерой не достаточно эффективна, и требует доработки.

2.3. Проблемы управления карьерой в организации

Систему управления карьерой персонала следует исследовать для анализа и оценки кадрового потенциала. Оценка персонала гарантирует информацию о качестве, с точки зрения стратегии организации и ее целей.

Процесс управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их разумному решению.

Особое внимание следует уделять степени удовлетворенности работников собственной карьерой, поэтому для выявления факторов,

определяющих отношение сотрудников к развитию управления карьерой, которое можно раскрыть методом проведения анкетирования, нами было проведено исследование по системе развития персонала компании. Для сбора сведений о сотрудниках использовалась анкета с открытыми и закрытыми вопросами (см. Приложение 3). Хотелось бы отметить, что при проведении анкетирования мы столкнулись с некоторым непониманием со стороны сотрудников, что проявилось в отказе отвечать на вопросы анкеты, поэтому опрошено 70% сотрудников. Анкета заполнялась сотрудниками в рабочее время.

Результаты анкетирования показали, что большая часть сотрудников (60%) не удовлетворена возможностями профессионального, карьерного и личностного развития, которые дает им компания. Однако, некоторые сотрудники удовлетворены этими возможностями 25%, и 15 % затруднились ответить на вопрос (рис. 7).

Свои ответы сотрудники объяснили тем, что в ИСЦ «Бизнес Источник» развитием сотрудников никто не занимается и то, что большинство сотрудников нуждаются в разработке личного плана деловой карьеры. Менеджер по персоналу, по анализу их ответов, не плодотворно занимается планированием карьерного роста персонала. В его функции в настоящее время больше входит не управление карьерой, а то, что он занимается подбором клиентов для компании, то есть выполняет работу менеджера отдела продаж. Но при принятии сотрудника на работу, он проводит собеседования, и согласует стажировки для нанимаемого персонала.

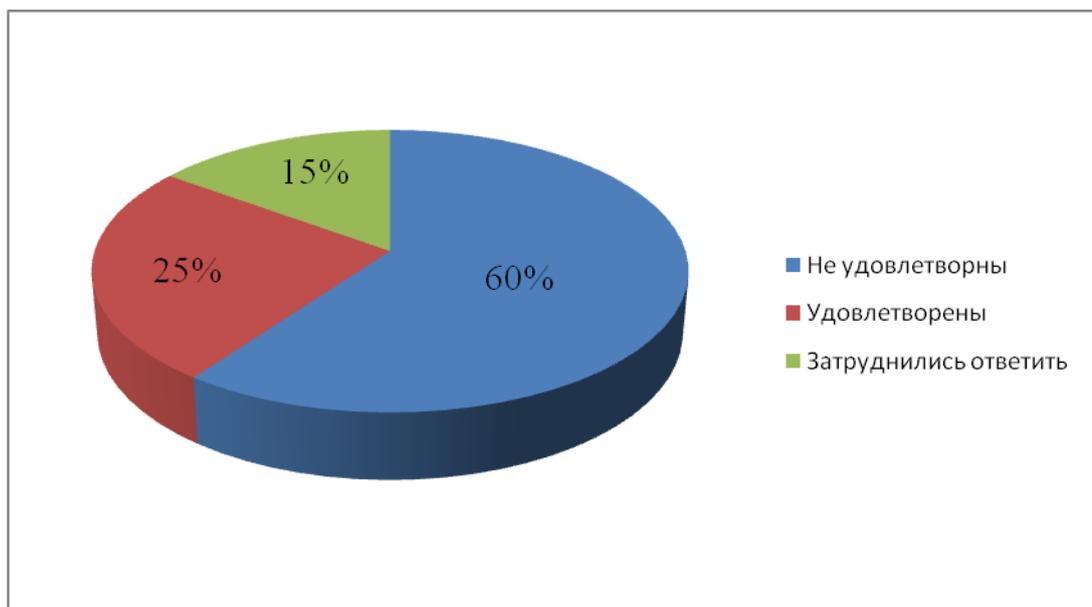


Рис. 7 - Удовлетворенность развития карьеры

Отвечая на вопрос, что сотрудникам помогает справиться с работой, большинство сотрудников (52%) считают, что лучше справиться с работой им поможет непосредственная помощь от руководителя и (37%) больше обучения (рис. 8). По данным, руководству следует сделать вывод, что нужно как можно больше уделять внимание своим подчиненным, оказывать им помощь при работе в организации, проводить тренинги или обучения среди персонала. В компании оказались сотрудники, которые хотели бы проходить обучение ежеквартально, по результатам тестирования их оказалось 85%. Ведь иногда под планированием карьеры сотрудники организации понимают процесс самосознания своих возможностей и ограничений, относящихся к карьере, разработки программы обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и умений, требуемых для выполнения тех или иных работ.



Рис. 8- Поддержка одолевает трудности в работе

Следовательно, в ИСЦ «Бизнес Источник» есть возможности профессионального, карьерного и личного развития, но нет как таковой системы управления. И так, в настоящее время отсутствует четкий и правильный механизм управления карьерой в ИСЦ «Бизнес Источник».

Следующим этапом нашего анализа карьеры в ИСЦ «Бизнес Источник» было проведение опроса по методике Э.Шейна «Якоря карьеры» (см. Приложение 4). Опрос предназначен для выявления структуры карьерных ориентации личности и преобладающей ориентации в выборе карьеры. Карьерные ориентации появляются в начальные этапы развития карьеры, они устойчивы и обычно остаются постоянными длительный период. Тест позволяет выявить следующее: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство. В процессе ответов на вопросы, участвовали все сотрудники организации. После выполнения данной методики, были сделаны следующие выводы, а именно, что в организации преобладает 3 типа ценных ориентаций в карьере:

1) менеджмент, 13 человек; Для этого типа людей характерно В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Понимание этой карьерной ориентации связано с возрастом и опытом работы.

2) стабильность в работе, 11 человек; Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы.

3) автономия (независимость), 9 человек. Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.



Рис.9 – Типы карьерных ориентаций

Значительным фактором в процессе управления карьерой является мотивация персонала, которая сводится не только в удовлетворяющем сотрудника уровне оплаты труда. В организации не разработан механизм эффективной мотивной карьерного роста сотрудников, хотя у компании есть система премирования. Руководитель осознаёт, что необходимо побуждать

людей работать на организацию, однако при этом полагает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения.

В рассматриваемой организации заработная плата состоит из постоянной (количество выработанных часов) и переменной (премия) частей. Премия выплачивается при отработке определенного количества времени, но при этом премию могут не выплатить из-за не соблюдения правил. Зарботная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц. В начальных числах – аванс, и в середине месяца – заработная плата, чаще всего без задержек.

В компании есть традиция – поздравление сотрудников с днем рождения, а также совместное празднование общегосударственных праздников, знаменательных событий компании с вручением, наиболее отличившимся сотрудникам ценных подарков и благодарственных писем, проведение различных шоу, викторин, и других развлекательных мероприятий. Это позволяет людям наиболее полно раскрыться в коллективе и сплотиться, наладить отношения и найти взаимопонимание со всеми, кто работает в компании.

Нами было выполнено исследование, по методике Ф.Герцберга (см. Приложение 5) «Оценка мотивации организационного поведения», которая показала, что 57 % сотрудников ИСЦ «Бизнес Источник» относят себя к категории мотивирующих факторов, которые побуждают сотрудников к лучшему исполнению, то есть факторы достижения, признание заслуг, ответственность, и возможности для карьерного роста. Так, например, В 2014 году в честь 10летия компании, руководство фирмы организовала праздник, где на официальной части сотрудникам были выданы грамоты и благодарности за доблестную работу в фирме.

Степень доверия к руководству компании не очень высока. Это видно согласно результатам исследования, по методике А.Б. Куприченко (см. Приложение 6) в организации существуют проблемы в сфере управления

персоналом (64% работников, а это 38 человек, недовольны деятельностью руководства). Это может быть связано со следующими проблемами:

- неудовлетворение темпами развития карьеры;
- нарушение коммуникативного пространства в коллективе;
- отсутствие благоприятного психологического климата в коллективе;
- нарушена координация между отделами организации.

Таким образом, проведенный анализ карьеры персонала в ИСЦ «Бизнес Источник» показал, что в компании не развита система управления карьерой, происходит большая текучесть кадров, нет системы мотивации персонала, что негативно сказывается на эффективности деятельности и общем имидже предприятия. Учитывая полученные результаты, нами были разработаны рекомендации по совершенствованию управления карьерой в организации.

Проведенный анализ системы управления карьерой персонала в ИСЦ «Бизнес Источник» показал, что в компании нет эффективной системы карьеры персонала, происходит большая текучесть кадров, что негативно сказывается на эффективности деятельности и общем имидже предприятия.

Развитие карьеры работников на любом предприятии является весьма важным, так как именно при его проведении организация обеспечивается грамотными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности. Управление карьерой является важнейшей составляющей политики развития персонала. Результатом планирования карьеры на индивидуальном уровне являются планы карьеры, составленные для отдельных сотрудников.

В ИСЦ «Бизнес Источник» есть возможности профессионального, карьерного и личностного развития, но нет как таковой системы управления, но в настоящее время отсутствует четкий и правильный механизм управления карьерой в ИСЦ «Бизнес Источник». Свои ответы сотрудники объяснили тем, что в ИСЦ «Бизнес Источник» развитием сотрудников никто

не занимается и то, что большинство сотрудников нуждаются в разработке личного плана деловой карьеры. Менеджер по персоналу, по анализу их ответов, не плодотворно занимается планированием карьерного роста персонала.

Говоря о мотивации сотрудников, анализ показал, что сотрудники относят себя к мотивирующим факторам, т.е. для них важно:

- успех;
- продвижение по службе;
- высокая степень ответственности;
- признание и одобрение результатов работы;
- возможность творческого и профессионального роста.

Учитывая полученные результаты, нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ИСЦ «Бизнес Источник».

Глава 3. Совершенствование системы управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник»

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник»

Руководители компаний порой спрашивают сотрудников о причинах их увольнений и переходах на другую работу, и узнают, что специалист ушел из-за отсутствия перспективы карьерного роста в организации. Сотрудники компаний хотят видеть перспективу своего профессионального и карьерного развития в рамках одной компании. Каждая ступень в карьерном продвижении включает в себя повышение в должности, расширение функциональных обязанностей, самореализация, повышение материального дохода и усиление льгот.

Анализ проблем в управлении карьерой сотрудников ИСЦ «Бизнес Источник» показал, что в организации отсутствуют продуктивная система управления карьерой, эффективная система мотивации карьерного роста и как следствие не продуктивность обучение персонала.

На сегодняшний день в ИСЦ «Бизнес Источник» специалист отдела кадров не полностью решает вопросы управления карьерой, вопросы личного и профессионального развития сотрудников компании. Продуктивная система по управлению карьерой предполагает планирование персонала, его подготовку и обучение, постановку реальных целей и определение лидерских позиций и мотивационное воздействие на сотрудника.

Менеджеру по персоналу ИСЦ «Бизнес Источник» необходимо улучшить свои знания и навыки в области управления карьерой. Для этого можно предложить организации направить его на специальные курсы обучения технологиям управления карьерой персонала. Это позволит правильно организовать процесс управления карьерой в банке, а значит повысить его эффективность.

Профессиональное консультирование работников организации по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры. Менеджер по персоналу будет разъяснять по вопросам карьеры, планировать ее, принимать карьерные решения, заниматься корректировкой и эффективностью трудовой деятельности, а также полностью заниматься кадрами организации. При этом должен использовать методики профессиональной оценки и методики информирования персонала о личных качествах, необходимых для конкретной работы в разных должностях.

В обязанности менеджера должны входить следующие:

1) Поиск вакансий и замещения должностей. На основе анализа профессионального состава работников, их разделения по стажу работы в организации.

2) Отбирать кандидатов на вакантные должности. Выявлять кандидатов, определять критерии и методы отбора, сроки проведения конкурсов на новую должность, назначать ответственных за их проведение.

3) Составлять индивидуальные планы развития карьеры наиболее успешных сотрудников предприятия. Определять план его карьерного роста, который включает: долгосрочные цели сотрудника, потребности в улучшении знаний и опыта, обучение и повышение квалификации.

3) Повышать квалификации сотрудников с указанием форм и сроков подготовки, инструктировать персонал. Проводить семинары, тренинги.

4) С каждым разом стараться улучшать организационную структуру. С разных сторон подходить к формированию штатной численности и должностного состава в целях создания возможностей для карьерного продвижения.

5) Формирование работы с резервом на продвижение, стажировка;

Система управления карьерой ИСЦ «Бизнес Источник» должна включать связанные между собой цели. Цели управления карьерным

процессом должны исходить из общих целей системы управления персоналом организации и могут включать:

- создание и развитие профессионального потенциала каждого сотрудника и компании в целом;
- достижение взаимопонимания между организацией и сотрудниками по вопросам его развития и продвижения в компании;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала.

Для каждого нового сотрудника составляется индивидуальная карта карьеры, и схема идеальной карьеры в организации.

Таблица 11. Личная карточка сотрудника

| | |
|----------------------------|---|
| ФИО | Батурина Алеся Дмитриевна |
| Дата рождения | 20.08.1989 |
| Стаж в компании | 0 лет |
| Квалификация | Выпускник РГСУ, образование по специальности «Менеджмент организации». Закончила в 2011 году. |
| Дополнительные сертификаты | Курс: «1С: Управление торговлей» |
| Профессиональный опыт | навыки активных и прямых продаж; навыки составления коммерческих предложений; знание офисных программ; |
| Личные качества | активная жизненная позиция; аналитический склад ума; высокая работоспособность; грамотная речь; инициативность; |

| | |
|-------------------|--|
| | коммуникабельность; |
| Цель/ срок | Менеджер отдела продаж / 1,5 – 2 года |
| Карьерные ступени | Стажер – Помощник менеджера – Менеджер отдела продаж – Заместитель начальника отдела |

Менеджеру по персоналу необходимо создать единую схему карьеры для каждого сотрудника. Так как большинство в организации менеджеров, мы создали схему карьеры менеджера в организации, по которой следовал бы каждый вновь прибывший сотрудник, на рисунке 10 представлена схема идеальной карьеры менеджера в ИСЦ «Бизнес Источник».

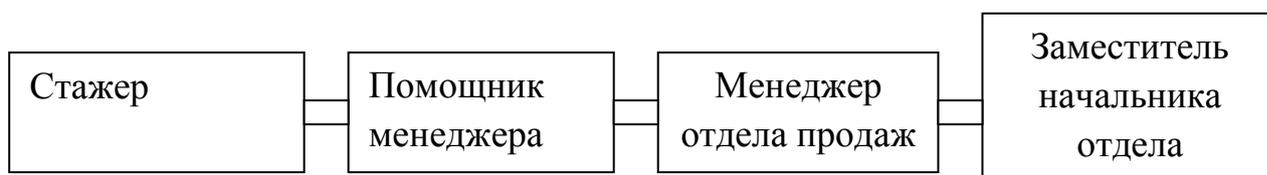


Рис.10- Карьера персонала в ИСЦ «Бизнес Источник»

Безусловно, свою карьерную лестницу сотрудник осваивает по-разному и останавливается на подходящем ему этапе, но подняться вверх в организации возможно только по предложенной схеме. Для выхода на новую ступень по карьерной лестнице следует пройти обучение новой должности.

Раз в 1 год в компании между сотрудниками будут проходить аттестации на соответствие занимаемой должности. Для такой аттестации привлекаются должностные лица и сотрудники организации, отработавшие более года. Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления карьерой в организации отображена на таблице 11.

Таблица 11. Функциональные взаимосвязи в процессе управления деловой карьерой

| Функции управления | Директор | Менеджер по персоналу |
|--|----------|-----------------------|
| Составление планов по управлению карьерой | Р | У |
| Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров | Р | П |
| Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей | Р | П |
| Повышение квалификации сотрудников | Р | У |
| Оформление в резерв и передвижение по должностям | Р | П |
| Организация учета по управлению и резервом | Р | П |
| Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств сотрудников | Р | П |
| Создание и изучение резервов кадров на выдвижение | Р | О |
| Обеспечение составления отчетности по управлению карьерой | Р | П |
| Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры | Р | П |
| Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров | Р | О |

Р – принимает решения, утверждает документ;

О – отвечает за выполнение, организует, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении данной функции.

Планирование карьеры – это процесс сравнения скрытых возможностей, целей и способностей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Для создания продуктивной системы мотивации, нужно разработать систему мотивации, в которой следует применять моральные ресурсы мотивации. В данном случае, необходимо ввести принцип комплексности, то есть применять моральные средства стимулирования:

- анализ личных благодарностей отдельных сотрудников: общественная оценка на совещаниях, улучшение интерьера кабинета, грамоты и фотографии на специальных стендах и «Досках почета», .

- личное признание заслуг персонала со стороны руководства: устное выражение благодарности, письменное выражение благодарности, подарки, беседа с руководителем тет –а тет.

- оценка и признание заслуг отдела: информирование о достижениях отдела на совещаниях, грамоты и фотографии на специальных стендах и «Досках почета», организация торжественных обедов, направление сотрудников на выставки, встречи, поездка отделов на различные экскурсии, а также походы в театр и тд.

- мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);

- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (Выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);

- мероприятия с участием членов семьи (Конкурс рисунка для детей сотрудников);

Для разработки системы управления карьерой персонала следует провести обучения, тренинги среди сотрудников отдела. В связи с этим предлагается подготовить и обучить персонал. В целях улучшения развития карьеры сотрудники проходят обучения. Одна из программ (тренинг) обучения может быть направлена на развитие карьеры и карьерного роста среди сотрудников организации.

В настоящее время тренинги – это самые популярные экспресс-программы обучения персонала в крупных компаниях, в них масса преимуществ перед другими видами экспресс - обучения, например, такими как семинары:

- Оперативность овладения навыками для эффективной работы;
- Отработка навыков, выполнение упражнений участниками; относительно небольшой объём теоретического или раздаточного материала;
- Анализ и коррекция через упражнения неэффективных моделей поведения, формирование ряда личностных навыков, добывание «субъективной истины»;
- Обычно размер группы 8-15 человек.

На сегодняшний день уже ни для кого не секрет, что рост конкуренции увеличивается с каждым днем и в мире бизнеса выживают не все. У клиентов огромный выбор, и то на какую компанию падет этот выбор, зависит от того, насколько клиенту не только выгодно, но и приятно сотрудничать с той или иной организацией. А это, в первую очередь, зависит от умения сотрудников, работающих с клиентами «держат марку» и располагать к себе.

Тренинг «Управление карьерой»

Цель тренинга: Знакомство с современным представлением о карьере, различными подходами к карьерному планированию; освоение навыков диагностики карьерного потенциала; отработка техник карьерного самоменеджмента.

Планируемые результаты от участия в тренинге: прохождение программы тренинга позволяет участникам освоить методы самодиагностики карьерных ресурсов, технологии управления карьерой, повысить карьерную компетентность.

Программа тренинга. Тренинг включает 4 блока:

1) информационно-диагностический — посвящен знакомству с современными взглядами на карьерное продвижение и подходами к развитию карьеры. Он также включает описание модели карьерных метакомпетенций и набор диагностических методик, позволяющих выявить уровень развития этих компетенций.

2) Развивающий — направлен на формирование и развитие карьерной компетентности. Он содержит различные упражнения, ролевые игры, групповые дискуссии, активное участие в которых помогает проявить различные карьерные компетенции в ходе реального взаимодействия в группе.

3) Презентационный — обеспечивает наработку навыков представления карьерных возможностей, профессиональных и личностных достижений.

4) Интегрирующий — является своего рода точкой сборки карьерных знаний, умений и навыков. Этот блок предназначен для формирования устойчивой мотивации к профессиональному и личностному саморазвитию и самосовершенствованию.

Время проведения каждого блока составит примерно 30 мин.

Таким образом, нами были рекомендованы следующие мероприятия:

1. Разработка положения о системе управления карьерой в организации.
2. Развитие системы нематериальной мотивации сотрудников.
3. Тренинги для сотрудников.

3.2. Социально-экономическая эффективность развития системы управления карьерой персонала в организации ИСЦ «Бизнес Источник»

Карьера в жизни человека имеет важное место в составе его потребностей, она оказывает влияние на его удовлетворение жизни. Успешная карьера дает человеку материальную независимость жизни, а также удовлетворение в самореализации. Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала. Отталкиваясь от планов развития организации перед каждым мероприятием, тренингом или обучением в области управления карьерой ставятся конкретные цели.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации. К положительным изменениям можно отнести следующее:

- создание условий для реализаций и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- обеспечение согласованности целей работников и организации при управлении карьерой;
- достижение степени свободы, например, дать возможность сотрудникам принимать самостоятельно решения;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями.

В целом применение вертикального перемещения считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по "вертикали" необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает себя рамками одним списком дел, свыкается с

недостатками. Повышение сотрудника даст ему возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Нами были выделены следующие положительные черты вертикального перемещения сотрудника в ИСЦ «Бизнес Источник»:

- снижение текучести кадров;
- большая преданность компании и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью работы;
- перемещение позволит работникам, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- перемещение сотрудников усиливают коммуникации между людьми.

Таблица 12. Социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой специалистов

| Положительные социальные изменения | Предотвращенные негативные социальные изменения |
|---|---|
| Повышение удовлетворенности персонала | Неудовлетворенность персонала работой из-за несоответствия стимулов, предлагаемых организацией, мотивам сотрудников |
| Обеспечение соответствия содержания работы отдела кадров, а также предоставление сотрудникам человека занимающегося их индивидуальными особенностями для улучшения их карьеры | Ущерб, наносимый личности из-за отсутствия работы с его развитием карьеры в данной организации |
| Улучшение морально-психологического климата, стабилизация коллектива | |

Расчет эффективности от мероприятий по системе управления карьерой позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы. Кроме того, при правильном подходе система управления карьерой позволяет выявить слабые и сильные стороны во всей деятельности организации. В разработке принимают участие: руководитель, менеджер по персоналу, и главный бухгалтер.

1) Менеджер по персоналу ИСЦ «Бизнес Источник» будет заниматься системой планирования карьеры сотрудников не менее 8 часов месяц, то есть один рабочий день в месяц. Тогда затраты на выполнение этих функций, исходя из его часовой заработной платы составят:

$$(40 \text{ тыс.} : 24) = 1600 \text{ руб.} * 12 = 19,2 \text{ тыс.}$$

Утверждение документов, разработка направления на стажировки работников – рассматривает руководитель 1 день в месяц. Отталкиваясь от этого из его заработной платы затраты на эту функцию составят:

$$(80 \text{ тыс.} : 24) = 3200 * 4 = 12,8 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда затраты по системе управления карьерой составят $19,2 + 12,8 = 32$ тыс. руб.

2) Найдем затраты на разработку и сопровождение эффективной нематериальной системы мотивации карьерного роста сотрудников. Затраты составят по мнению главного бухгалтера организации не менее 60 тыс. руб. в год.

3) Тренинги для персонала будут проходить 2 раза в год, стоимость одного тренинга составляет 40 тыс. руб. Обучение будет проходить в организации с привлечением внешних консультантов (коучеров). Следовательно,

$$40 * 2 = 80 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные результаты сведены в таблицу:

Таблица 13. Затраты на предлагаемые мероприятия

| Мероприятие | Затраты в год |
|--|---------------|
| Разработка эффективной системы управления карьерой | 32 тыс. руб. |
| Развитие нематериальной системы мотивации | 60 тыс. руб. |
| Тренинги для сотрудников | 80 тыс. руб. |
| Итого : | 172 тыс. руб. |

В результате предлагаемых мероприятий, по оценке экспертов, рост выручки от продажи может составить 5%. Выручка от продажи до разработки мероприятия составляла 7942 тыс. руб. Следовательно, Увеличение выручки на 5 %: $7942 * 5\% = 397$ тыс. рублей.

Определим эффект от внедрения мероприятий по формуле:

$$\text{Эф} = P - Z \quad (1)$$

где, P – результат внедрения мероприятий, тыс.руб.;

Z – затраты на внедрение мероприятий, тыс.руб.

$$\text{Эф} = 397 - 172 = 225 \text{ (тыс. руб.)}$$

Определим срок окупаемости затрат на мероприятия:

$$\text{Ток} = Z/P \quad (2)$$

где Ток - срок окупаемости затрат (лет)

$$\text{Ток} = 172 \text{ тыс. руб.} : 397 \text{ тыс. руб.} = 0,4 \text{ (лет)}$$

Таким образом, как показали расчеты все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупаются в течение 4 месяцев.

Проведен подсчет основных показателей от эффективной разработки мероприятий:

Таблица 13. Показатели организации после разработки мероприятий

| Показатели | Факт 2014 г. | 2015, план | Отклонение, % |
|--|--------------|---------------|------------------|
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 7942000 | 8339100 | 5% |
| Себестоимость (издержки обращения), тыс. руб. | 6713000 | 6885000 | 2,6% |
| Затраты на 1 рубль реализации, руб./руб | 0,84 | 0,82 | 2,4% |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1229000 | 1454100 | 18,5% |
| Рентабельность продаж, % | 15,47 | 17,4 | 12,5% |

Таким образом, разработка предложенных мероприятий положительно отразится на основных финансовых показателей организации, а именно, приведет к росту выручки от реализации продукции на 5%, росту чистой прибыли на 18,5 %, уровень рентабельности предприятия улучшится на 12,5%.

В третьей главе мы рассмотрели особенности совершенствования системы управления карьерой персонала ИСЦ «Бизнес Источник». Учитывая полученные результаты, нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ИСЦ «Бизнес Источник».

Развитие карьеры работников на любом предприятии является весьма

важным, так как именно при его проведении организация обеспечивается грамотными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить корпоративную культуру, уровень трудовой дисциплины и, наконец, повысить доходы гостиницы.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных позиций с социальной точки зрения изменений в организации.

Также нами был проведен расчет эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала, который показал полезность планируемых мероприятий, в частности и целесообразность существования этого дипломного проекта, вообще.

Заключение

Современным пониманием карьеры является, как и успешность в профессиональной деятельности, так и успешность всей жизни человека. Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого работника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Планирование и контроль карьеры заключаются в том, что с момента принятия сотрудника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест.

Внимание к проблемам развития и планирования карьеры сотрудников, уделяется руководителями организаций давно. Эти проблемы обусловлены переходом от исполняющей системы планирования к свободному рынку, где существует закон спроса и предложения. Данный закон относится к рынку рабочей силы, а именно, требование к основным ее характеристикам таким как: уровень подготовки сотрудника, квалификация, профессиональный опыт.

Управление карьерой сотрудника представляет собой формирование его продвижения по ступеням должностного роста, помогающее ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы. Управление карьерой задевает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и культуры корпорации; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, в условиях кризиса.

«Бизнес Источник» — информационно-справочный центр, располагающий целым комплексом услуг рекламно-информационного

характера. Справочная служба является логичным завершением любой грамотной рекламной компании, потому что именно в справочную службу обращаются люди, готовые к совершению покупки. Основные принципы работы – оперативность выполнения заявок, высокое качество предоставляемых услуг, внимательность к клиентам.

В результате проведенного анализа в ИСЦ «Бизнес Источник» были выявлены следующие проблемы:

- 1) менеджер персонала не в полную силу занимается развитием карьеры сотрудников, вследствие этого происходит текучесть персонала;
- 2) отсутствие нематериальной мотивации у персонала;
- 3) нарушение коммуникативного пространства в коллективе.

Учитывая полученные результаты, нами были разработаны рекомендации по совершенствованию управления карьерой в организации. В связи с этим предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработка положения о системе управления карьерой в организации.
2. Развитие у сотрудников нематериальной мотивации.
3. Тренинги для сотрудников.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить культуру управления, согласовать работу всех отделов, и, наконец, повысить доходы компании. Таким образом, как показали расчеты все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупаются в течение полугода. В ходе выполнения работы все задачи, поставленные перед нами в начале анализа, рассмотрены и сделаны соответствующие выводы.

Для того чтобы стать клиентно-ориентированными, необходимо вложить большие средства и усилия на улучшение благосостояния персонала и развития его карьеры, воспитания энтузиазма у работников. Все это достигается не сразу, а требуется долгая, продолжительная работа.

Список литературы

1. Акмеологический словарь. – под общ. ред. А.А. Деркача. М.: РАГС, 2010. 161 с.
2. Аксенова Е.А Управление персоналом. / Е.А Аксенова, Т.Ю. Базаров – М.: Юнити – Дана, 2010. – 423 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
4. Батяев А.А., Идеальный персонал / А.А. Батяев – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 278 с.
5. Беляцкий Н. П., Маевская А. В., Деловая карьера. – М.: Современная школа, 2010. – 448 с.
6. Букша К.С., Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. – М.: Вильямс, 2012. – 144 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
12. Вергилес, Э. В. Стратегическое управление организацией : учебник / Э. В. Вергилес – М.: ИНФРА–М, 2011. – 317 с.
13. Вудкок М., Д.Френсис, Раскрепощенный менеджер / М.Вудкок, Д. Френсис – М.: Дело, 1991. – 320с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
15. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
16. Горшкова Е.Г., Управление карьерой. Руководство по ловле золотых рыбок. / Е.Г Горшкова – М.: Речь, 2009. – 208с.
17. Грибов В.Д., Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов – М.: Кнорус, 2010. – 136 с.
18. Егоршин А.П., Основы управления персоналом / А.П. Егоршин – М.: Инфра – М, 2011. – 352 с.
19. Зайцева, Т.В. Зуб А.Т., Управление персоналом: учебное пособие / Т.В. Зайцева – М.: ИНФРА-М, 2010. – 336 с.
20. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Бадхен М.Л., Управление человеческими ресурсами / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен, – М.: Академия, 2014. – 304 с.
21. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой: учебное пособие /Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Академия, 2007. – 251 с.
22. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В. Ю. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 240 с.
23. Иванова С.В., Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 160 с.
24. Иванова СВ. Кандидат, новичок, сотрудник / С.В.Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 56 с.
25. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А., Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов – М.: Дело, 2010. – 263 с.

26. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / А.Я Кибанов, Е.В. Каштанова – М.: Проспект – Москва, 2013.- 273 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
28. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева.– Вологда: Легия, 2010. – 332 с.
29. Ксенчук Е.В. Технология успеха / Е. В.Ксенчук, М. К. Киянова. – М.: Дело, 2009. – 241 с.
30. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2013. – 255 с.
31. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировка) / И. Д.Ладанов. – М., 2010.
32. Литвак Б. Г. Технология успеха / Б.Г.Литвак. – М., 2009.
33. Лифшиц А.С. Управленческие решения: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009.
34. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 383 с.
35. Марченко О.И., Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Проф. О.И. Марченко – М.: Искра – 2012, - 224 с.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. Вузов, обуч. По экон. Спец. / В.М.Маслова. – М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
37. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
38. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл СПб.: Проспект, 2012. – 352 с.

39. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с
40. Назарова Л.В. Карьерные стратегии студенческой молодежи в современном российском обществе: автореферат / Л.В. Назарова. – Ростов-на-Дону, 2011.
41. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. – М.: Проспект, 2014. – 125 с.
42. Основы управление персоналом. Учебник под редакцией д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2011. – 55 с.
43. Плотников М.А., Карьера как акмеологический механизм профессиональной самореализации кадров управления / М.А. Плотников. – М., 2010. – 149 с.
44. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. Вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. Персоналом / В.К.Потемкин. – М.: Питер, 2010. – 426 с.
45. Пряжников Н.С., Психологический смысл труда: учебное пособие / Н.С. Пряжников. – М.: Флинта, 2010. – 536с.
46. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский.- М.: Дашков и К, 2010. – 432с.
47. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
48. Управление персоналом организации: Учеб.пособие / Под ред. Проф. П.Э.Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 398 с.
49. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. Вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с.

50. Управление персоналом организации: учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2011. – 205 с.
51. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Юрайт,2012. – 368 с.
52. Super D.E. The psychology of carriers. N. –Y.: Harper Row,1957.- 217p.



ДОГОВОР № _____

о предоставлении информационно-справочных услуг

г. Красноярск

«___» _____ 20__ г.

ИП Абрамов Александр Валерьевич, именуемый в дальнейшем «Исполнитель», действующий на основании свидетельства серия 24 №000313616, от 16.02.2004 г. Выданного Инспекцией Министерства РФ по налогам и сборам по Железнодорожному району г.Красноярска Красноярского края, с одной Стороны, и _____, в лице директора _____,

именуемый в дальнейшем «Заказчик», с другой Стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

- 1.1. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательства по:
 - обработке и размещению справочной информации о Заказчике в компьютерной базе данных телефонной справочной службы «Бизнес Источник»;
 - распространению справочной информации о Заказчике, его товарах и услугах, путем передачи информации клиентам (третьим лицам) по телефону 2-555-666 справочной службы «Бизнес Источник».
- 1.2. Объем и содержание информации, подлежащей обработке, размещению и распространению стороны определяют в «БЛАНКЕ

ЗАКАЗА», который является приложением и неотъемлемой частью настоящего договора.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

- 2.1. Исполнитель обязуется:
 - 2.1.1. Размещать информацию справочного характера, содержащую указание на наименование, адрес, телефон Заказчика, а также описывать товары и услуги, которые предлагает или оказывает Заказчик, в компьютерной базе данных телефонной справочной службы «Бизнес Источник».
 - 2.1.2. По истечению срока размещения предоставить отчет о востребованности справочной информации Заказчика.
 - 2.1.3. Исполнитель для совершенствования справочника вправе менять название рубрик.
- 2.2. Заказчик обязуется:
 - 2.2.1. Предоставить информацию Исполнителю, содержащую указание на наименование, адрес, телефон, а также товары и услуги, которые он предлагает или оказывает.
 - 2.2.2. Своевременно оплачивать услуги Исполнителя.
 - 2.2.3. Назначить на весь период осуществления сотрудничества уполномоченного для оперативного решения проблем, возникающих в ходе исполнения обязательств по настоящему Договору.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ

- 3.1. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по настоящему Договору какой-либо из Сторон Сторона, не исполнившая обязательство или исполнившая обязательство ненадлежащим образом, обязана возместить другой Стороне причиненные таким неисполнением убытки в полном объеме.
- 3.2. За содержание справочной информации, предоставленной Заказчиком, Исполнитель ответственности не несет.
- 3.3. Стороны освобождаются от ответственности по настоящему Договору в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, делающих невозможным исполнение обязательств Сторонами, которые Стороны не могли предвидеть или предотвратить.
- 3.4. В случае несвоевременного размещения рекламных материалов, либо внесения изменений в текст, приведших к значительному искажению первоначального смысла в результате действий Исполнителя,

последний обязуется повторно разместить рекламный материал Заказчика за свой счет.

4. ДЕЙСТВИЕ ДОГОВОРА

4.1. Настоящий Договор действует бессрочно. Срок размещения регулируется Бланком заказа.

5. РАЗМЕР, ПОРЯДОК ОПЛАТЫ И ИНЫЕ УСЛОВИЯ ДОГОВОРА

5.1. Стоимость услуг по настоящему договору определяется на основании прайс-листа Исполнителя, действующего на дату подписания сторонами Бланка заказа настоящего договора. Сумма, подлежащая оплате за услуги Исполнителя, а также период размещения информации Заказчика в компьютерной базе данных телефонной справочной службы «Бизнес-Источник», указываются в бланке заказа.

5.2. Оплату услуг Исполнителя Заказчик осуществляет предварительно, путём перечисления безналичных денежных средств на расчётный счёт Исполнителя или путём внесения наличных денежных средств в кассу Исполнителя.

5.3. Перечисление безналичных денежных средств должно быть осуществлено Заказчиком не позднее трёх рабочих дней с момента подписания бланка заказа.

6. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами по вопросам, не нашедшим своего разрешения в тексте настоящего Договора, будут разрешаться путем переговоров на основе действующего законодательства и обычаев делового оборота.

6.2. При не урегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры и разногласия разрешаются в арбитражном суде Красноярского края.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. Любые изменения и дополнения, дополнительные соглашения к настоящему Договору (кроме соглашений о продлении договора) действительны при условии, если они совершены в письменной форме

- и подписаны надлежаще уполномоченными на то представителями Сторон.
- 7.2. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.
- 7.3. Договор может быть расторгнут по инициативе одной из Сторон в случае неисполнения другой Стороной условий настоящего Договора.

8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Исполнитель:

Заказчик:

**ИП Абрамов Александр
Валерьевич**

Россия, 660075, г. Красноярск,

ул. Маерчака, 22а

ОГРН 304246004700084 от 16.02.2004 г.

р/сч 40802810775000000023

В Восточно-Сибирском Филиале

АКБ “РОСБАНК” ОАО г. Красноярск

к/сч 30101810000000000388

БИК 040407388

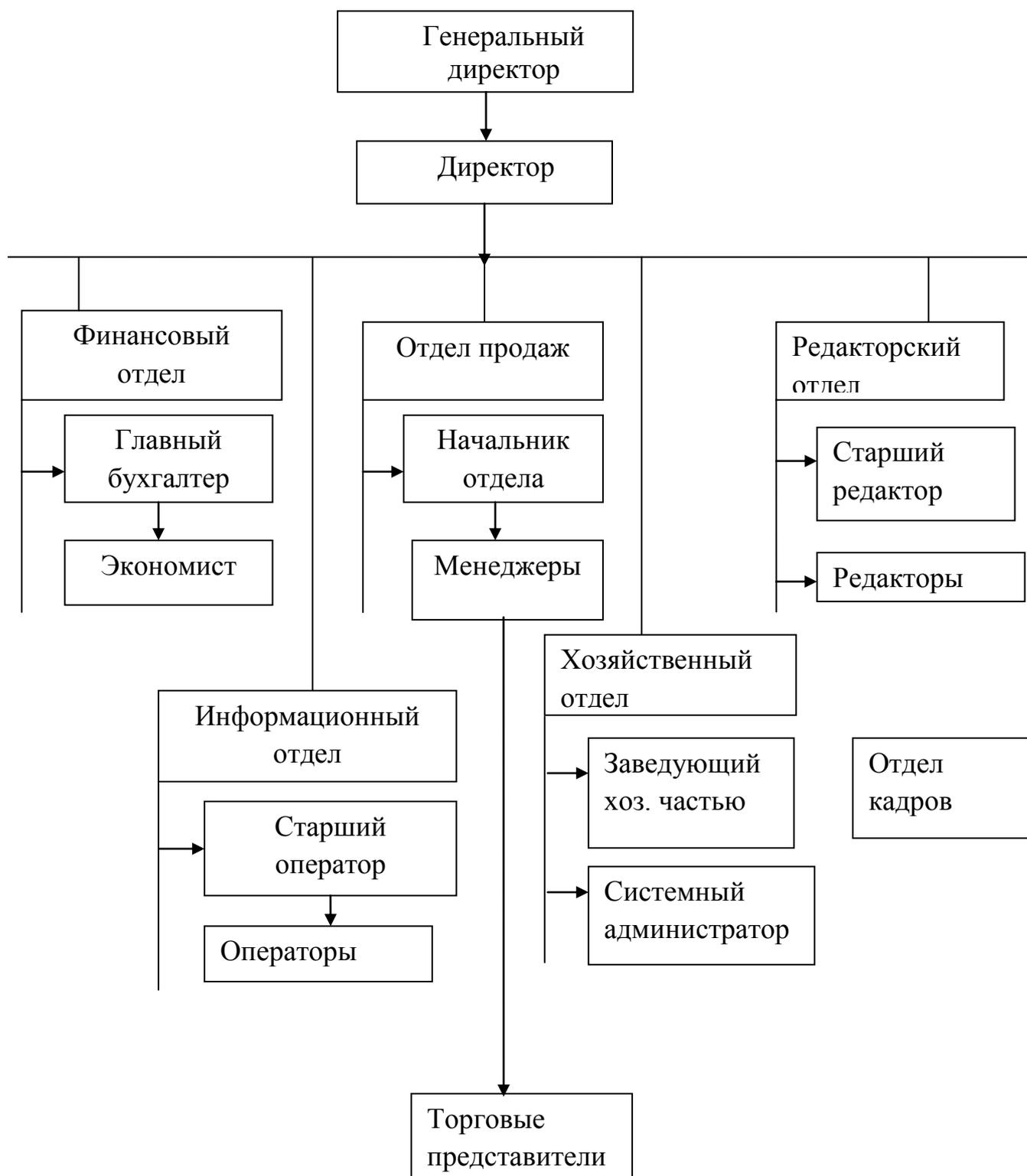
ИНН 246000735303

TCC555666@mail.ru

Тел. 2-555-666, факс 2-766-696

_____ А.В. Абрамов

М.П.



Анкета

Уважаемые сотрудники ИСЦ «Бизнес Источник», Вашему вниманию представляется анкета для оценки эффективности управления карьерой. Анкета анонимна, информация будет использоваться в исследовательских целях.

1. Насколько управление карьерой привлекательно для Вас как деятельность по Вашему профессиональному развитию?

1. Очень интересно и мне хотелось бы развиваться;
2. Привлекательна;
3. Скорее не привлекательно;
4. Не привлекательно совсем;
5. Затрудняюсь ответить.

2. Что из нижеперечисленного поможет Вам справляться с работой лучше (не более 2-х вариантов)

- а) Заработная плата;
- б) Условия труда;
- в) Обучение;
- г) Помощь от руководителя;
- д) Помощь от коллег;

3. Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения Вашего профессионализма?

- а) да, обучение и саморазвитие важно;
- б) Скорее да;
- в) Однозначно, нет;
- г) Затрудняюсь ответить;

4. Пожалуйста, пометьте насколько высказывания, приведенные ниже применимы к Вашей организации.

а) Минимум раз в год я беседую со своим руководителем о том, какие свои качества и навыки мне надо развивать, чтобы стать более успешным в будущем;

б) В нашей организации созданы все условия для профессионального развития и учебы;

в) В нашей организации весь акцент сделан на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения;

5. Какой на Ваш взгляд наиболее эффективный способ повышения профессионализма?

6. Что на Ваш взгляд необходимо для карьерного продвижения?

7. Хотели бы Вы иметь личный план профессионального развития (спланированные обучающие мероприятия, спланированный карьерный рост)?

а) Да;

б) Однозначно, нет;

в) Затрудняюсь ответить;

Спасибо, за уделенное время!

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАРЬЕРНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ Э. ШЕЙНА

Насколько важным является для Вас каждое из следующих утверждений?

| | Совершенно неважно | | | | | Исключительно важно | | | | |
|--|--------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы | | | | | | | | | | |
| 2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях | | | | | | | | | | |
| 3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации | | | | | | | | | | |
| 4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью | | | | | | | | | | |
| 5. Использовать свое умение общаться на пользу людям, помогать другим | | | | | | | | | | |
| 6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми | | | | | | | | | | |
| 7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены | | | | | | | | | | |
| 8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим производением или идеей | | | | | | | | | | |
| 9. Продолжать работу по своей специальности важнее, чем получить более высокую должность, не связанную с этой специальностью | | | | | | | | | | |
| 10. Быть первым руководителем в организации | | | | | | | | | | |
| 11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Соревноваться с другими и побеждать | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16. Создать новое коммерческое предприятие | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17. Посвятить всю жизнь избранной профессии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. Занять высокую руководящую должность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. Иметь работу, которая дает максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т. д. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. Оставаться на одном месте жительства важнее, чем переехать в связи с повышением | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

22. Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание своей семье и своей карьере

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить собственное дело

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. В профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30. Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере, только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36. Я предпочел бы работать

- в организации, которая обеспечивает
длительный контракт 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37. Я хотел бы посвятить свою
карьеру достижению важной
и полезной цели 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38. Я чувствую себя преуспевающим
только тогда, когда я постоянно
вовлечен в решение трудных проблем
или в ситуацию соревнования 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39. Выбрать и поддерживать
определенный образ жизни важнее,
чем добиваться успеха в карьере 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40. Я всегда хотел основать и по-
строить свой собственный бизнес 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41. Я предпочитаю работу, которая
не связана с командировками 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Спасибо!

Методика «Оценка мотивации организационного поведения». Методика основана на двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Инструкция: пользуясь 5-балльной шкалой, степень важности для вас указанных ниже факторов (5 баллов – очень важно, 1 – не важно, 2-4 – промежуточные варианты).

| | Балл |
|---|------|
| 1. Интересное содержание работы | |
| 2. Хороший начальник | |
| 3. Признание проделанной вами работы | |
| 4. Возможность продвижения по службе | |
| 5. Удовлетворенность личной жизнью | |
| 6. Престижная работа | |
| 7. Ответственная работа | |
| 8. Хорошие условия для работы | |
| 9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной | |
| 10. Возможность самосовершенствования | |
| 11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в | |
| 12. Чувство безопасности, связанное с работой | |

Методика А.Б. Куприченко «Оценка доверия/недоверия сотрудника к руководителю организации»

| Утверждения | К | Р |
|--|---|---|
| 1. Я выяснил, что он надежен, особенно в тех случаях, что важны для меня | | |
| 2. У нас одинаковое восприятие мира | | |
| 3. Мне кажется, что я хорошо знаю его | | |
| 4. По отношению к нему я испытываю приязнь | | |
| 5. Он хочет создать себе репутацию человека, выполняющего свои обещания | | |
| 6. К сожалению, он не понимает, что ему выгодно выполнять свои обязательства передо мной | | |
| 7. Он всегда придет на помощь, если моим интересам что-то угрожает | | |
| 8. Мы с ним всегда отстаиваем одни и те же принципы | | |
| 9. Мне кажется, я достаточно точно могу предсказать его поведение | | |
| 10. Он мне очень нравится | | |
| 11. Этот человек понимает, что оправдать доверие выгоднее, чем потерять его | | |
| 12. По отношению к нему я чувствую неприязнь | | |
| 13. Он всегда готов предложить мне поддержку | | |
| 14. У нас с ним общие интересы | | |
| 15. Я обычно знаю, как он поступит в определенной ситуации | | |
| 16. Я люблю этого человека | | |
| 17. Он осознает, что если обманет доверие, то потеряет больше, чем выиграет | | |

Продолжение таблицы

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| 18. Он ненадежен | | |
| 19. Я плохо знаю этого человека | | |
| 20. Он непредсказуем | | |