

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СТРУГОВЕЦ ЕВГЕНИЙ ВАДИМОВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ
ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА В КОМПАНИИ ООО «АЛЬФАРД»

Студент



(Е.В. Струговец)

Руководитель



(В.В. Сербинович)

Консультанты:

Нормоконтроль

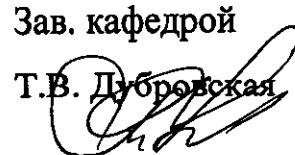


(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская


«13» 06 2019 г.

Красноярск - 2019

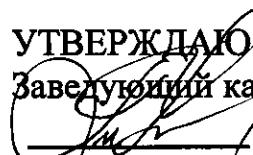
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

« 16 » апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Струговец Евгению Вадимовичу

направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Рекомендации по совершенствованию управления личной карьерой менеджера в компании ООО «Альфард»

Утверждена: приказом по институту от 17 апреля 2019 г. № 40/1-УО

2. Срок сдачи работы 14 июня 2019 г.

3. Содержание пояснительной записи: Введение; 1. Теоретические основы личной карьеры менеджера; 2. Бизнес-анализ компании ООО «Альфард»; 3. Рекомендации по совершенствованию управления личной карьерой менеджера; Заключение; Список использованных источников.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль В.А. Петлина

5. График выполнения Введение, 1 глава с 16.04.2019 г. по 30.04.2019 г.

2 глава с 16.04.2019 г. по 11.05.2019 г.

3 глава, заключение, оформление с 16.04.2019 г. по 13.06.2019г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 14.06.2019 г. по 30.06.2019 г.

Дата выдачи задания «16» апреля 2019 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

 подпись

Б.В. Сербинович
И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению

 подпись студента

Е.В. Струговец
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 70 с., иллюстраций 14, таблиц 17, источников 32, приложений 1.

КАРЬЕРА, МОДЕЛЬ КАРЬЕРЫ, ЭТАПЫ, СОСТАВ, АНАЛИЗ, ЛИЧНАЯ КАРЬЕРА, КАРЬЕРОГРАММА, МОТИВАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ.

Цель работы – провести анализ управления личной карьерой менеджера в ООО «Альфард», выявить основные проблемы и дать рекомендации по улучшению в управлении карьерой.

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические основы личной карьеры менеджера. Проведен бизнес-анализ компании ООО «Альфард», проанализирована система управления личной карьерой менеджера в компании. Предложены рекомендации и решения по совершенствованию системы управления личной карьерой менеджера в компании ООО «Альфард».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА ..	7
1.1 Определение и виды карьеры.....	7
1.2 Типовые модели карьеры	19
1.3 Этапы карьеры менеджера	23
2 БИЗНЕС – АНАЛИЗ ООО «АЛЬФАРД».....	32
2.1 Общие сведения.....	32
2.2 Бизнес - анализ компании ООО «Альфард».....	37
2.3 Анализ состава работников предприятия	46
2.4 Анализ управления личной карьерой менеджера в компании	51
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА.....	53
3.1 Разработка мероприятий.....	53
3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	69

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек, закончив учебное заведение, потом устраивается на работу, для того, чтобы применить полученные знания на практике. С этого момента у человека начинается его трудовая карьера, которую он либо планирует, либо как выпадет шанс на рабочее место. Карьера – это продвижение человека по служебной лестнице вверх, с приобретением новых навыков и умений. Карьера – это цепь событий, которая составляет жизнь, сочетание профессиональных навыков и жизненных целей, и заставляет действовать человека с целями его саморазвития. Карьера связана с деятельностью людей, она определяет его социальный статус, а так же индивидуальные качества. Каждый человек в своей карьере, останавливается на определенной ступени, исходя из своих личных целей и качеств характера.

Актуальность выбранной темы в том, что во многих организациях отсутствует система продвижения кадров по карьерной лестнице, то есть человек, попадая на работу, может на одной должности оставаться долгое время, если не всю жизнь. У работника отсутствует возможность продвинуться дальше, развиваться, приобретать навыки. Организации не управляют карьерами своих сотрудников. И еще сложность в самих работниках, человек проработав на одном месте, у него возникает боязнь, что на новой должности он не справиться, что там другая ответственность и задачи более сложные. Да и переход в другой отдел или предприятие, обуславливается страхом нового коллектива, обстановки, правил, возникает психологический барьер.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по управлению личной карьерой менеджера в ООО «Альфард».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты личной карьеры менеджера;
- провести бизнес-анализ компании ООО «Альфард»;

- проанализировать управление личной карьерой менеджера в компании ООО «Альфард»;
- разработать рекомендации и мероприятия по решению исследуемой проблемы;
- провести оценку предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Альфард».

Предмет исследования – карьера менеджера.

В работе представлены общие сведения об ООО «Альфард», проведен анализ состава работников предприятия, как по штату, так и по уровню образования и половому признаку. Представлены анализ динамики оборотных средств, структура дебиторской задолженности, показатели ликвидности, показатели доходности капитала, анализ финансовых ресурсов компании. Проведен анализ управления карьерой в организации, предложены мероприятия и рекомендации по улучшению в управлении карьерой менеджера.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА

1.1 Определение и виды карьеры

К исследованию понятия карьеры применим ряд методологических подходов. К таким подходам, прежде всего следует отнести содержательный, субстанциональный, структурный, функциональный, морфологический, институциональный, системный. Использование того или иного методологического подхода оказывает существенное влияние на результативность познания социально-экономической сущности и содержания, элементов, зависимостей, связей и отношений в системе карьеры.

Карьера с позиции содержательного подхода представляет собой индивидуально осознанную позицию и поведение человека, позволяющие ему сохранять свои личностные интересы в жизни и труде, проявлять гибкость в принятии решений, развиваться и адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям. Это индивидуально осознанный способ позиционирования себя в потоке социальной жизни, обеспечивающий человеку социальную устойчивость.

В зависимости от способа позиционирования человеком себя в потоке социальной жизни следует различать личностную карьеру (или субкарьеру, внеделовую, вне работы, вторичную, производную) и деловую (или основную, ведущую).

Личностная карьера представляет собой индивидуально осознанную жизненную позицию и поведение человека, позволяющие ему противостоять негативным влияниям социальной среды в процессе жизнедеятельности вне организационных рамок деятельности (быт, семья, досуг и т. п.). Эта карьера связана с отражением собственных возможностей человека, с опытом разрешения жизненных ситуаций, а также с выбором способа преодоления препятствий в сложной ситуации [25, с.9].

Под деловой карьерой следует понимать систему принципов поведения человека, связанную с его трудовым опытом и с деятельностью в организационно оформленных структурах. Деловая карьера предполагает достижение человеком устойчивости в труде посредством, во-первых, профессионально-личностного позиционирования, фиксации и закрепления определенного статуса (положения) работника в профессиональной сфере деятельности в соответствии с его знаниями, умениями, навыками, установками; во-вторых, достижение статусно - ролевого позиционирования, т.е. идентификация работника в структуре властных, иерархических отношений в конкретной организационной реальности.

Карьера с позиций субстанционального подхода есть необходимый динамический процесс нахождения человеком рыночной ниши, благоприятствующей полному раскрытию его личного потенциала для удовлетворения индивидуальных потребностей с наименьшими социально-экономическими издержками. При этом карьера как процесс самореализации работника является не самоцелью, а средством достижения рыночных целей — повышение конкурентоспособности бизнеса, обеспечение жизнеспособности организации, рост прибыли и т.д. Именно рыночные цели движут научно-технический и экономический прогресс и создают организационно-экономические предпосылки для карьеры работника. Следовательно, для достижения любой индивидуальной его цели необходимы определенные организационные условия. Если подходящей ситуации нет или человек субъективно считает ее несуществующей, определенная часть его потребностей остается в сознании как непроявленное стремление [25, с.10].

В этой связи карьера есть не что иное, как диалектическое единство двух противоположных классов движущих сил к освоению социального пространства. Это цели работодателя, диктуемые рынком (внешние), и собственные цели человека, его желания и установки, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни (внутренние). С

одной стороны, работодатель стремится для должностной позиции найти работника с такими компетенциями, которые способствуют повышению эффективности трудовой отдачи при минимальных затратах на их воспроизводство. С другой стороны, работник выбирает из некоторого числа более или менее приемлемых должностных позиций такую, которая в большей степени позволяет ему получить личностно-значимые выгоды в жизни и в труде.

Карьера осуществляется в той мере, в какой это экономически целесообразно для достижения бизнес-целей рыночного субъекта. В этой связи возможно развертывание ситуации, при которой индивидуальная цель карьеры не соответствует, вступает в противоречие с организационной реальностью, в результате чего проявляются скрытые конфликты и диспропорции карьеры, возникают непредсказуемые ситуации и проблемы. Противоречие между двумя классами движущих сил карьеры может оперативно разрешаться, но может и консервироваться на длительное время, в результате чего проявляются скрытые конфликты и диспропорции карьеры, возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

Карьера с позиционоструктурного подхода предстает как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к освоению и совершенствованию способа позиционирования себя в социальной жизни, задают ему границы и формы, придают направленность на достижение социальной устойчивости. Этот подход, раскрывая внутреннее содержание карьеры, позволяет различать внутреннюю и внешнюю, объективную и субъективную формы карьеры.

Внутренняя карьера — это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении человека, связанных с удовлетворением индивидуальных потребностей в труде и вне работы на протяжении рабочей жизни. Внутренняя карьера не имеет поощрений, кроме самой активности. По сути, это деятельность человека по достижению личностной самореализации при сохранении психического и

физического здоровья и при отсутствии эмоционального выгорания и демотивации. Она выражена в его движении по фазам становления (развития) профессионала, по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Внешняя карьера — это процесс побуждения к личностному, профессиональному и должностному развитию человека в ходе деятельности, базирующийся на объективной оценке его склонностей, способностей и других индивидуальных качеств с учетом рыночной потребности в труде. Внешняя карьера представляет собой серию поступательных воздействий на взгляды, убеждения, принципы и поведение человека, создающих заинтересованность в сохранении и улучшении своей позиции в изменяющихся условиях современной жизни.

У каждого человека есть первооснова внутренней карьеры — набор определенным образом сочетаемых между собой и взаимодействующих личностных образований, которые эволюционно изменяют систему взглядов, убеждений, принципов, социально-нравственных качеств человека. Иными словами, внутренняя карьера сама по себе может способствовать повышению внутренней заинтересованности работника к формированию, развитию и даже к разрушению карьеры.

Но, к сожалению, указанное положение не может быть справедливым для всех работников и во всех ситуациях. Следует признать, что в большинстве случаев необходимы меры по стимулированию заинтересованности работников в содействии самоорганизации и саморазвитию карьеры, вовлечению работников в управление своей карьерой. И наоборот, под влиянием внешнего воздействия на человека меняются его жизненные и профессиональные планы, происходит смена социальной ситуации, ведущей деятельности, перестройка структуры внутренней карьеры. Следовательно, карьера предполагает достижение взаимной согласованности двух ее форм: внешней и внутренней [25, с.12].

Внутренняя и внешняя карьеры осмысливаются с двух сторон — объективной и субъективной.

Карьера в объективном смысле предстает как некая система достижений индивида, воспринимаемая как результат локализации и утверждения социальной устойчивости работника, как объективная серия статусов и четко определенных позиций, должностей, ролей и т.п. Эта карьера обусловлена объективными закономерностями развития рыночной системы разделения и кооперации труда, профессионально-квалификационного продвижения, особенностями национальной культуры, религии и иными обстоятельствами [30, с.171].

Карьера в субъективном смысле — это восприятие смысла карьеры, видение профессионального будущего работника, к которому он стремится. Субъективная карьера представляет собой результат личного выбора человеком карьерных целей и действий по их достижению из множества других, основанного на устойчивых индивидуальных характеристиках — понимании своих талантов, способностей, потребностей, ценностных ориентаций, ценностей, мотивов. Тем самым эта карьера обусловлена биологической и социальной наследственностью работника, которая создает характерные структуры способностей, навыки восприятия, взгляды, цели жизни, ценности, поведенческие наклонности, механизмы приспособления к окружающей среде. Субъективная карьера имеет для человека внутреннюю ценность и важна только для него самого.

Между этими двумя представлениями о карьере существует тесная взаимосвязь: объективная карьера как серия объективных статусов и позиций не может быть осуществима без субъективной, которая отражает характерный смысл карьеры для определенного человека в конкретной жизненной и трудовой ситуации. В свою очередь, совокупность самовоспринимаемых ценностей, позиций, потребностей и способностей человека влияют на динамику его объективной карьеры, а, именно, на социальную активность, социально - экономическое положение, статусно-

ролевые характеристики, скорость и направления воспроизведения конкурентных преимуществ и переходов между рабочими местами внутри и вне организации.

Карьера с позиции функционального подхода выступает как комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых тактик освоения и самопроектирования профессионально-ориентированных видов деятельности, самоактуализации личностного потенциала, саморазрушения карьеры. Этот подход ориентирован на описание процессов организации, развития и разрушения карьеры, что позволяет выявить место и роль карьеры в управлении персоналом в целом. Достоинством функционального подхода следует признать то, что он позволяет перейти от простого описания строения сложного объекта к более целостному представлению структуры карьеры как функционально взаимосвязанных составляющих.

Карьера с позиции морфологического подхода представляет собой совокупность форм и видов движения работника в стратифицированной системе разделения труда по определенным ступеням профессионального мастерства, являющуюся результатом его осознанной позиции и поведения. Этот подход позволяет выявить простые и сложные, внутренне разветвленные и дифференцированные виды карьеры, их существенные свойства и связи, постичь их природу, получить о них максимальную информацию и возможность ориентации в карьерном многообразии.

Карьера в рамках институционального подхода представляет собой механизм закрепления и реализации системы основополагающих морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к личностному, профессиональному развитию и профессионально-квалификационному движению в стратифицированной системе разделения на благо организации. Карьера предстает как определенная институциональная структура, согласующаяся с социокультурным этносом, с кадровой политикой организации и государства. Карьера осуществляется в рамках определенных институтов.

Институты карьеры проявляются, прежде всего, в качестве определенного набора неформальных правил, включающих обычаи, традиции, стереотипы воспитания и поведения. Институты карьеры выступают в виде системы правовых норм централизованного и локального характера. Централизованные формальные правила определяют институциональные ограничения мобильности работников и предусматривают защиту работодателя от некомпетентных наемных работников. Они включают, например, Трудовой кодекс РФ, тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Единый тарифно-квалификационный справочник для рабочих и т. п. [25, с.13].

Каждый работодатель на основе названных нормативных документов разрабатывает свои локальные квалификационные требования к персоналу, соблюдение которых необходимо для того, чтобы занять то или иное рабочее место, получить ту или иную должность. Локальные нормы карьеры представлены, прежде всего, в философии карьеры, в карьерной политике, в различных регламентах повышения квалификации, обучения, продвижения, резервирования на выдвижение на руководящие должности и др. Перечень требований для квалификационного лицензирования должностей руководителей отражается в положении о подразделении (организации), специалистов — в должностных инструкциях, а технических исполнителей и рабочих — в инструкционных картах.

В число формальных составляющих институтов карьеры входит система субъектов рынка труда, которые образуют особую систему социально-трудовых отношений, приводящих карьеру в состояние саморазвития и самокоррекции на основе законов конкуренции. К ним следует отнести домохозяйства, образовательные учреждения, кадровые агентства, организации-работодатели и др.

Итак, согласно институциональному подходу эффективность карьеры определяется не только развитостью институтов, создающих условия для справедливых, равноправных, доверительных взаимоотношений между работодателями и наемными работниками по поводу карьеры последних, но и правовыми нормами централизованного и локального характера, неформальными правилами содействия карьерной мобильности в организации.

Карьера в рамках системного подхода предстает как целостный комплекс взаимосвязанных и вместе с тем разнокачественных компонент, имеющий иерархическую структуру и, как правило, вероятностный характер функционирования. Системный подход к исследованию карьеры, объединяя другие методологические подходы, позволяет, во-первых, рассмотреть карьеру не как суммативное целое, а как интегрированные образования компонентов, взаимосвязь и взаимодействие которых обуславливает системные функциональные свойства, способствующие формированию и развитию целостности и однородности системы карьеры; во-вторых, выделить системообразующие элементы, выражющие глубинную сущность карьеры и раскрывающие природу внутреннего единства элементов, тип карьеры, а также источники, движущие силы и механизмы ее самоорганизации, саморазвития и саморазрушения [28, с.202].

Итак, карьера — это целенаправленное формирование устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющей ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. В каждый конкретный момент времени карьера предстает как некая точка достижений индивида, воспринимаемая как результат локализации и утверждения социальной устойчивости работника в виде удовлетворенности трудом и частной жизнью, овладения личностно-значимыми выгодами в жизни и труде.

Различают несколько видов карьеры (рис. 1.1). Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [22, с.479].



Рис. 1.1 – Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей,

уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает [10, с. 283].

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее

зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное обращение, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности [10, с. 284].

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте. Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

1.2 Типовые модели карьеры

Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье» [10, с.78].

Модель карьеры «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из

длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности — на более высокие и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержать это положение в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. 1.2.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис. 1.3). Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда будет накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия высшей должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях и руководства большим коллективом [10, с. 79].

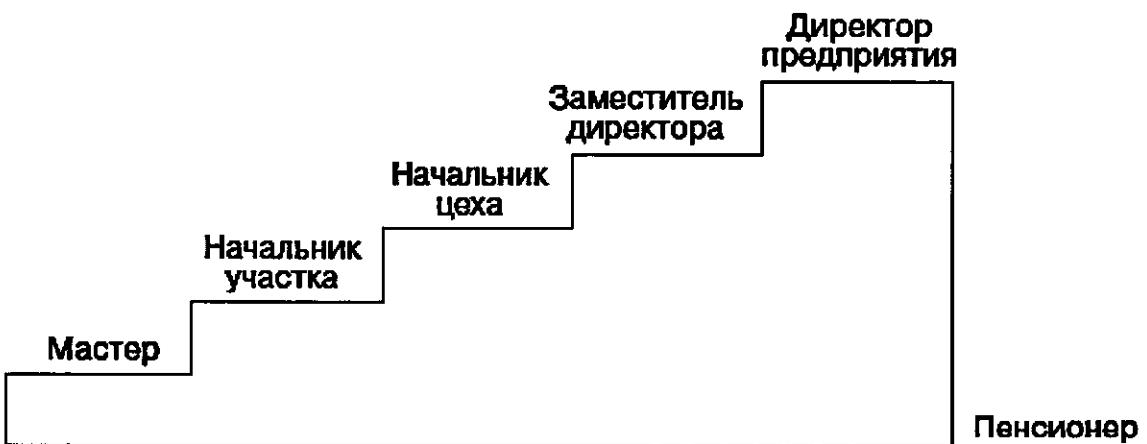


Рис. 1.2– Модель «трамплин»

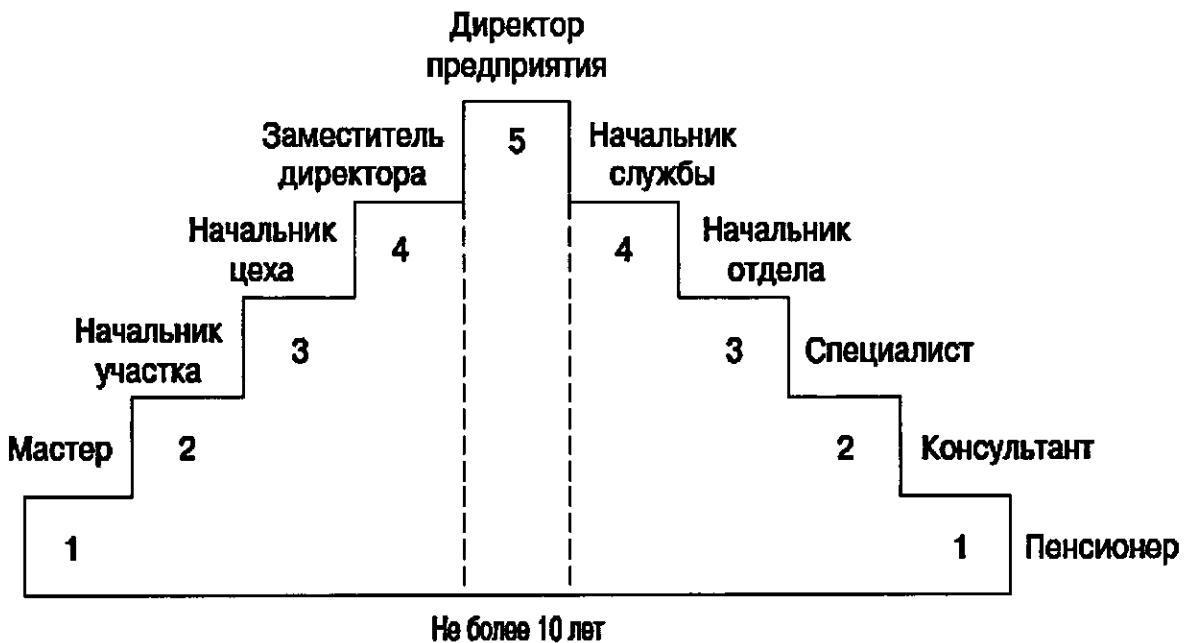


Рис. 1.3– Модель «лестница»

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1—2 года). Работник проходит, все должности и со всех сторон изучает организацию, набирается опыта и навыков, повышая свою квалификацию. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6—9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике, всесторонне изучая важные участки деятельности. Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рис. 1.4.

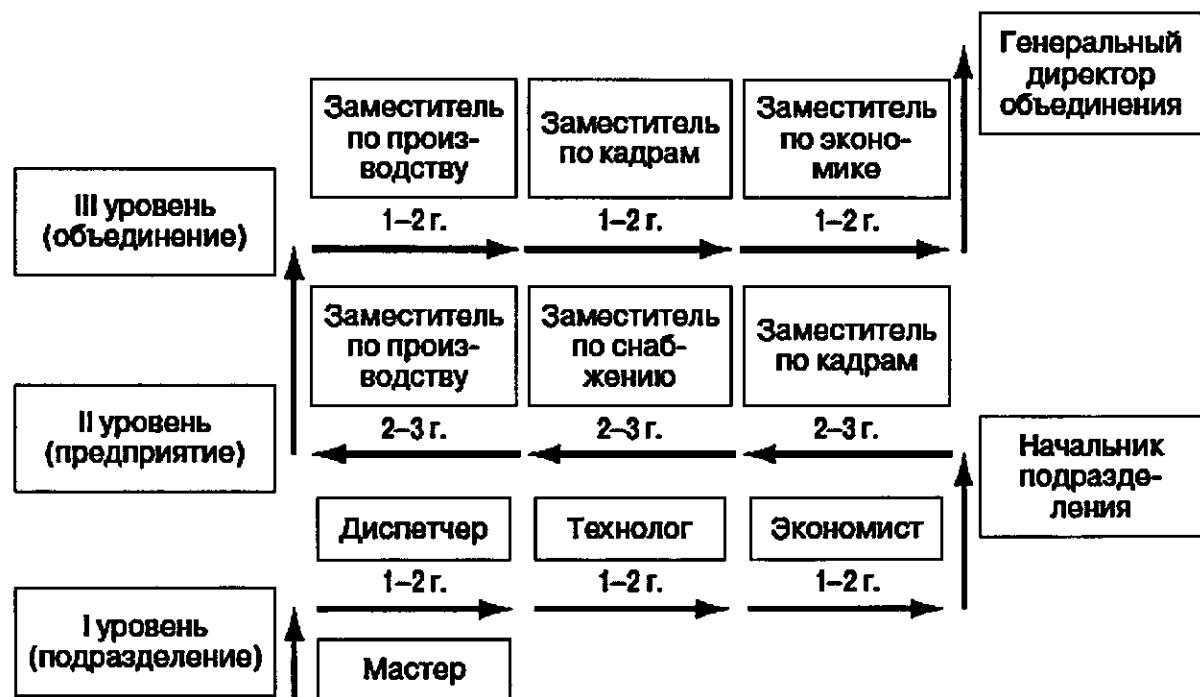


Рис. 1.4 –Модель «змея»

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимаются следующие решения:

- 1) о повышении работника, если его профессиональные навыки и умения соответствуют вышестоящей должности;
- 2) о перемещении, если потенциал работника средний;
- 3) о понижении в должности, если руководитель не обладает авторитетом у подчиненных, имеет низкую квалификацию [10, с. 80].

Эта модель карьеры может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека (рис. 1.5).

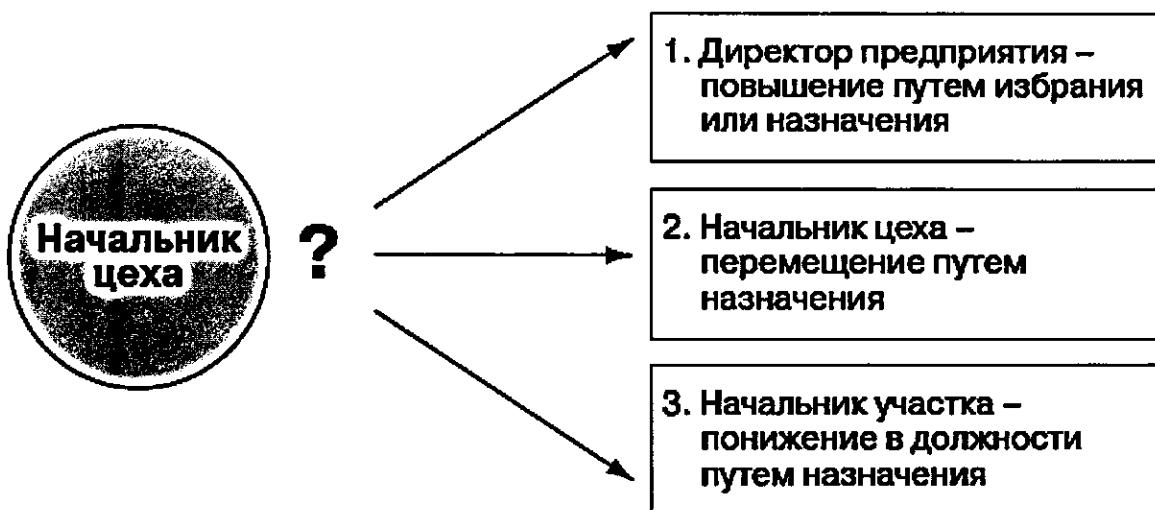


Рис. 1.5– Модель «перепутье»

Рассмотрим другую классификацию моделей карьеры, в которой выделяют четыре модели карьеры: советскую, японскую, американскую и российскую (Приложение).

В советской модели предпосылкой карьеры является развитая организационная структура, предполагающая высокую иерархическую лестницу, широкую номенклатуру должностей, а также функционирование дочерних предприятий (или филиалов). В стремлении снизить зависимость бизнеса от инвестиций в карьеру персонала акцент делается на формирование относительно стабильного трудового коллектива и на планомерное заполнение вакантных мест путем внутриорганизационных перемещений работников. Такое понимание карьеры предполагает необходимость долговременной занятости в одной организации. Эта модель нашла отражение в практике Советского Союза (СССР).

Японская модель карьеры ориентирована на практическое овладение работником разнообразными трудовыми функциями в организации, расширение опыта через ротации и нахождение для каждого такой должностной позиции, которая в наибольшей степени соответствует его

способностям и мотивам. Временной горизонт планирования карьеры связан с пожизненным наймом.

Американская модель карьеры предусматривает развитие строго определенного типа трудовых функций и профессиональных умений работника в течение всей его трудовой жизни. Совершенствование профессионализма достигается путем достаточно частой смены организаций.

Эффективная карьерная стратегия для наемного работника в формирующейся российской модели предполагает постоянное повышение квалификации (а в экстремальных ситуациях — и переквалификацию), сопровождающееся достаточно частой сменой места работы с повышением либо должностной позиции путем перехода из одной организации в другую, либо уровня компании при сохранении должностной позиции. Именно характер и содержание трудовой деятельности, а не название занимаемой работником должности являются стимулом карьеры. Работник осознает, что его последующая работа — это предмет личного проектирования карьеры с учетом особенностей внутриорганизационной и внеорганизационной реальности и, главное, своих собственных целей, желаний и установок, связанных с профессионально-квалификационным развитием на протяжении трудовой жизни. Работники сами активно выстраивают свою карьеру в соответствии с собственными ценностями и пониманием успеха, четче распоряжаются имеющимися ресурсами[25, с.22].

1.3 Этапы карьеры менеджера

Карьера менеджера представляет собой наиболее сложный вид карьеры, так как является комплексным, многоаспектным явлением. Для наиболее полной, адекватной ее характеристики необходимо опираться на общие принципы, правила и требования к осуществлению карьеры вообще, учитывая при этом особенности карьеры менеджера в частности.

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства, присущие карьере вообще. Она может выражаться как в продвижении менеджера по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении менеджера по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, сама профессия менеджера, означающая тип руководителя, ориентированного на деятельность в условиях рыночной экономики, является собой сложное образование. Для овладения ею необходимо иметь требующие высокой организованности личностные качества и способности, обладать самыми сложными из практических навыков, так как все это оказывает большое влияние на особенности карьеры в данной профессиональной деятельности.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, менеджер своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом. Особенности организации во многом обусловлены особенностями личности менеджера, что тоже влияет на характер карьеры. Будучи проводниками в жизнь программ по достижению целей организации, ответственными за успешность их выполнения, менеджеры, по сути, олицетворяют собой саму организацию, являясь носителями ее культуры, образа.

В-четвертых, менеджер, будучи в большей или меньшей степени (все зависит от его положения в иерархии) «законодателем» правил игры внутри организации, является одновременно и создателем и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных и для себя [11, с.73].

Существуют определенные этапы карьеры, в основу классификации которых обычно закладывают целый комплекс различных признаков: возраст, накопленный опыт, уровень развития личности и др. Можно дать общую характеристику этапов, опираясь на то, что на разных стадиях карьеры человек удовлетворяет различные потребности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Этапы карьеры менеджера и потребности

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

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее

образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет — от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, заботит состояние здоровья. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума [6, с. 56].

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается процесс самовыражения как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника 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).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры.

Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.).

Стабилизируется уважение к себе и таким же «собратьям» по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье [22, с.482].

Английские консультанты по управлению М.Вудок и Д.Фрэнсис дают свой оригинальный подход к этапам развития карьеры с точки зрения стадий деловой жизни (рис. 1.6).



Рис. 1.6 – Стадии деловой жизни человека

Как видно, на деловую жизнь человека приходится пять этапов:

- 1) период начала карьеры (вхождение в организацию, нахождение своего места в ней) — 20—24 года;
- 2) этап, в котором личность стремится заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации — около 30 лет;
- 3) этап достижения высокого профессионализма, расширения сферы приложения своих навыков и умений, упрочения занимаемого в организации положения — примерно 35–40 лет;
- 4) этап переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора — где-то между 40-50 годами;
- 5) стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии своих сотрудников, проявляет заботу о более молодых сотрудниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления — после 50 лет и примерно до выхода на пенсию.

Конечно же, схема английских специалистов отображает некий усредненный путь менеджера и выполняет главным образом функцию полезного ориентира в анализе профессиональной карьеры и возможных сопутствующих ей кризисных этапов.

Любая карьера имеет свои движущие мотивы, отталкиваясь от которых человек принимает активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К ним относятся:

- автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться;

- функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят признание со стороны администрации и коллег;

- безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие возможности;

- управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице;

- предпринимательская креативность. В этом случае основным становится стремление создавать или организовать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для таких людей основной мотив карьеры — обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность;

- потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег;
- стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие;
- материальное благосостояние. Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными факторами вознаграждения;
- обеспечение здоровых условий труда для чего необходимо занять должность, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях, например уйти с экологически вредного производства [24, с.96].

Успех продвижения менеджера по этапам карьеры зависит от ряда объективных и субъективных факторов:

- времени начала, силы и устойчивости трудовой профессиональной мотивации;
- личных энергетических, интеллектуальных возможностей и функциональных способностей к адаптации и включению в данный вид трудовой деятельности, зависящих от временных фаз его жизненных, трудовых и семейных условий;
- степени социальной зрелости работника, направленности его жизненных и трудовых интересов, трудового и жизненного опыта, определяющего приоритеты поведения в соответствии с его потребностями и ценностными установками;
- характера микросреды в производственном коллективе, стиля и методов взаимоотношений подчиненных и руководства, содержания труда,

степени соответствия содержания работы личным потребностям и интересам работника;

- условий и перспектив должностного и квалификационного роста, определяющих не только возможности увеличения материального благосостояния, но и удовлетворение потребностей человека в самовыражении, признании, самоутверждении;

- устойчивости, стабильности и демократичности функционирования государственных и социально-правовых институтов, нормализующих миграционную, экологическую и демографическую ситуации в стране, создающих уверенность работника в завтрашнем дне и рождающих чувство стабильности и безопасности;

- ситуативных, случайных обстоятельств, вносящих элемент вероятности в развитие трудовой деятельности человека.

Каждый этап характеризуется своими целями и особенностями трудовой деятельности, отличается от других имеющимся у работника трудовым потенциалом, требованиями к перспективам трудовой карьеры, мотивами трудовой деятельности. Трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Вместе с тем прямая зависимость закономерностей развития трудовой деятельности работников от образа жизни той возрастной группы, к которой они принадлежат, является реальностью, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

2 БИЗНЕС-АНАЛИЗ КОМПАНИИ ООО «АЛЬФАРД»

2.1 Общие сведения о компании

Общество с ограниченной ответственностью «Альфард» является предприятием оптово – розничной торговли города Красноярска, созданное в соответствии с главой 4 Гражданского кодекса РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество действует в соответствии с Законодательством РФ, регулирующим предпринимательскую деятельность и отношения собственности, другими правовыми актами, действующими, на территории РФ. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке. Общество вправе от своего имени совершать сделки, приобретать права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде.

Компания осуществляет свою деятельность на рынке г. Красноярска, а также на прилегающих территориях (города: Канск, Ачинск, Лесосибирск, Енисейск, Зеленогорск, Железногорск) в течении 15 лет. На текущий момент предприятие осуществляет поставки продукции, находящейся в портфеле компании, в среднем в 4500 тысячи торговых точек ежемесячно. В таблице 2.1 представлены общие сведения.

Таблица 2.1
Общие сведения о компании

Наименование параметра информации	Данные
1	2
Полное наименование предприятия	Общество с ограниченной ответственностью «Альфард»
Юридический адрес/фактический	660061, Красноярский край, г .Красноярск, ул. Калинина 175 стр. 9
Организационно – правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности	Оптовая торговля алкогольными напитками, кроме пива

Окончание таблицы 2.1

1	2
Основные поставщики	ООО «Иткульский спирт завод», «ROUST», «TAYSEE», «Синергия», «ВЕДК»
Основные конкуренты	ООО «Авангард», «Стелс», «Фаер»
Основные потребители услуг	Сетевые, розничные, оптовые торговые точки
Площадь	8000 м/2
Форма обслуживания (продаж, сбыта)	Доставка по конечным каналам сбыта

На рисунке 2.1 изображена организационная структура предприятия.

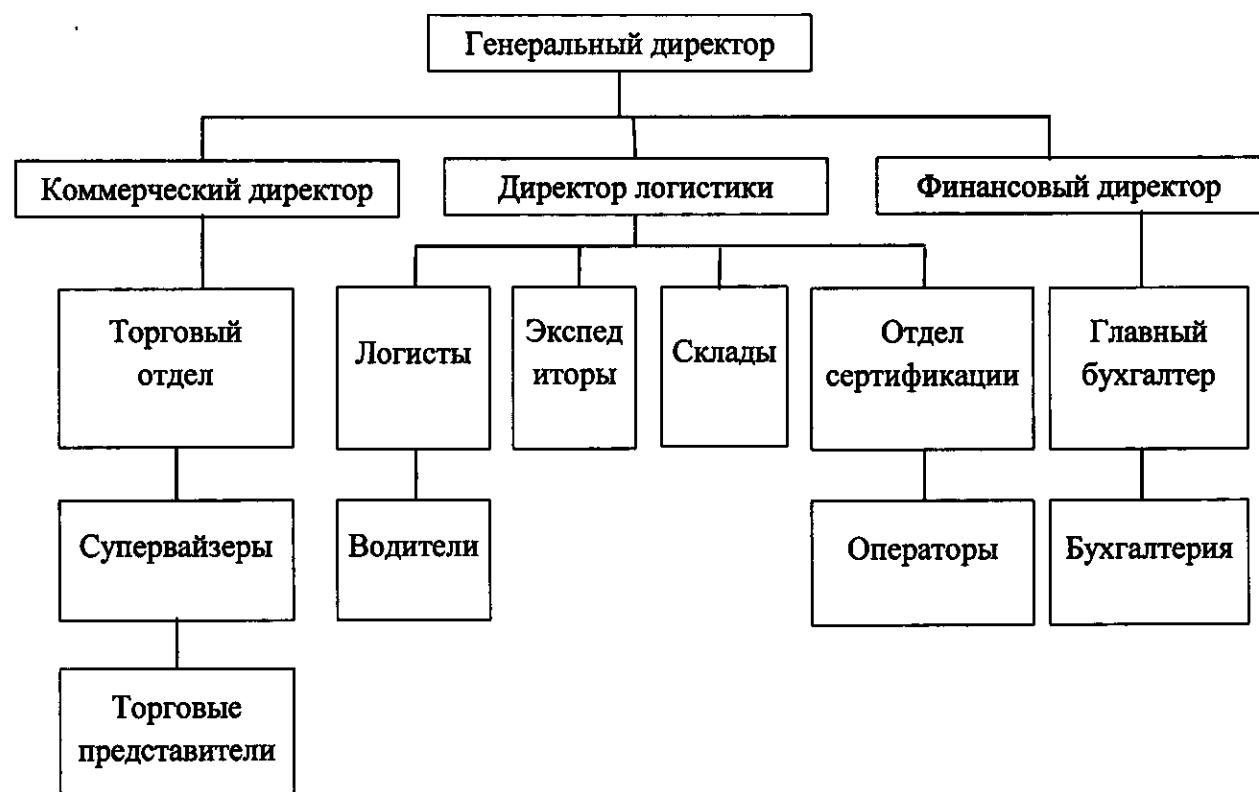


Рис. 2.1 - Организационная структура управления компании
ООО «Альфард»

Предприятие имеет линейную организационную структуру, к преимуществам данной структуры можно отнести:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;

- четкая система единоличного начальства;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

К недостаткам:

- высокие требования к руководителю;
- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти у руководителя.

Взаимодействие внутри организации представим так:

- 1) покупатель делает заявку у торгового представителя;
- 2) супервайзер обрабатывает заявку и отправляет в отдел сертификации;
- 3) отдел сертификации распечатывает накладные и отправляет на склад;
- 4) логист формирует данные заявки в маршрутные листы;
- 5) водители и экспедиторы доставляют товар до покупателя;
- 6) покупатель оплачивает полученный товар;
- 7) бухгалтерия проводит данные платежи.

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Для анализа внешней и внутренней среды проведем SWOT – анализ (таблица 2.2).

Как видно из анализа, компания имеет много возможностей, которые реализовав можно перекрыть слабые стороны. Основная угроза это сильная конкуренция, анализ конкурентов будет представлен чуть ниже.

Компания занимается продажей и доставкой алкогольной продукции, такой как: водка, вино, шампанское, коньяки, виски, бренди, настойки, ликер, бальзам. Количество наименований в пределах 2 тысяч позиций.

Таблица 2.2

SWOT – анализ компании

Сильные стороны:	Слабые стороны:
- собственный автопарк; - большой ассортимент; - опытный персонал экспедиторов и водителей.	- не оптимальная логистика; - маленькие складские помещения; - отсутствие кадровой политики.
Возможности:	Угрозы:
- расширение ассортимента; - расширение клиентской базы; - расширение складских помещений; - установка более совершенной логистической программы.	- сильная конкуренция; - государство (введение ЕГАИС); - повышение цен на грузоперевозки.

Основными поставщиками являются:

- ЗАО «Русский алкоголь»;
- ООО «ВЕДК (Восточно – Европейская дистрибуторская компания)»;
- ООО «Тайси» (TAYSEE);
- ОАО «Иткульский спиртзавод»;
- ООО «РУСТ» (ROUST);
- ОАО «Синергия»;
- и другие.

На рисунке 1.2 изображено доля поставок от поставщиков.

Конечно, большую долю занимает продукция, произведенная в России, в основном водка и коньяк, но так же присутствует продукция следующих стран: Болгария, Франция, Италия, Испания, Германия, США, Чили, ЮАР, Мексика, Сербия, Аргентина, Грузия, Армения, Великобритания, Финляндия. Продукция этих стран в основном это вина, коньяки, виски, ликеры,

шампанские вина, бренди и текила. Основной доход, конечно, приносит водка.

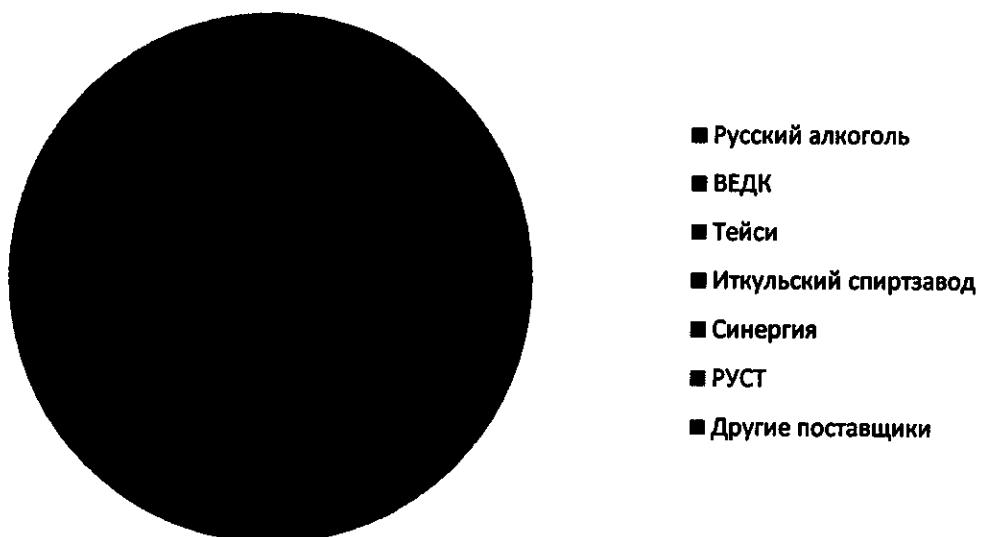


Рис. 2.2 – Доля поставок от поставщиков

На Красноярском алкогольном рынке, помимо ООО «Альфард», основными игроками являются:

- ООО «Авангард»;
- ООО «Стэлс»;
- ООО «Фаер»;
- ООО «Кастор»;
- ООО «Красноярский водочный завод»;

На рисунке 2.3 изображена доля рынка конкурентов ООО «Альфард».

Из диаграммы видно, что ООО «Альфард» входит в тройку лидеров. Все конкуренты осуществляют продажи не только на территории г.Красноярска, но и в пределах края. К остальным конкурентам относятся компаний, у которых продажа алкогольной продукцией не является основной, это:

- ООО «Континент»;
- ООО «Сервико»;
- ООО «ВиАС».

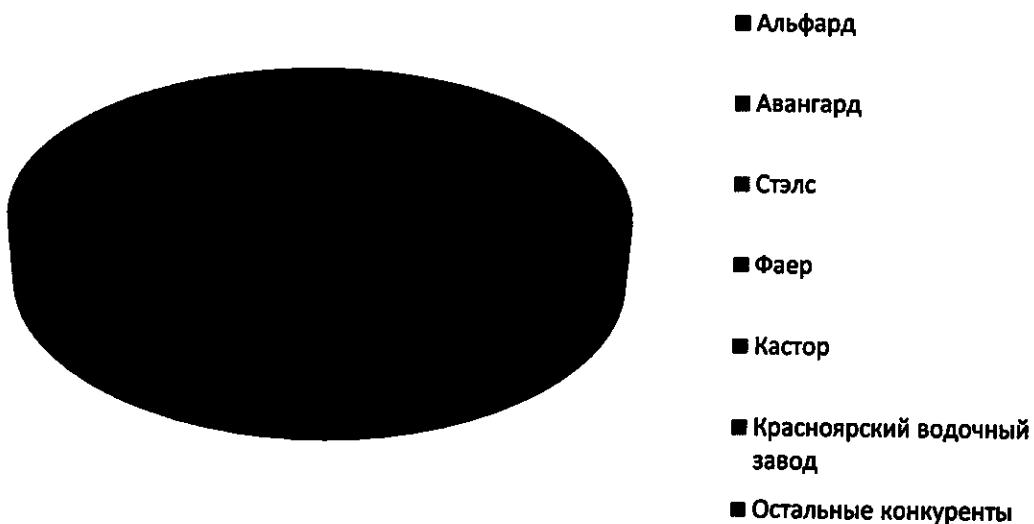


Рис. 2.3 – Доля рынка конкурентов

На Красноярском алкогольном рынке, как видно, достаточно много компаний, как и крупных, так и средних.

2.2 Бизнес – анализ

В таблице 2.1 представлен анализ динамики оборотных средств предприятия.

Таблица 2.1
Анализ динамики оборотных средств предприятия

Показатели	На конец 2017 года		На конец 2018 года		Отклонение (+;-)		Темп изменения , %
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	
Оборотные средства, всего	439 519	100,0	533 220	100,0	93 701	100,0	121,3
- запасы	257 234	58,5	422 237	79,2	165 003	176,1	164,1
- денежные средства	1 547	0,4	2 530	0,5	983	1,0	163,5
- дебиторская задолженность	163 369	37,2	57 883	10,9	-105 486	-112,6	35,4
- прочие активы	17 369	4,0	50 570	9,5	33 201	35,4	291,2

На основании предоставленных данных делаем вывод, что оборотные средства компании в 2018 году увеличились на 93701 тыс.руб, что составило прирост в процентном соотношении 21,3%. Также из данного отчёта видно, что значительно увеличились товарные запасы, показатель прироста составил 64,1% 165 003 тыс.руб. Значительно понизилась дебиторская задолженность показатель понижения составил 63,6% 105 486 тыс. руб. Увеличение прочих активов составило 191,2% в денежном выражении увеличение составило 33201 тыс. руб.

Дебиторская задолженность — сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками (таблица 2.2).

Таблица 2.2
Анализ динамики состава и структуры дебиторской задолженности

Состав дебиторской задолженности	На конец 2017 года		На конец 2018 года		Отклонение (+;-)		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
1. Дебиторская задолженность всего	163 369	100,0	57 883	100,0	-105 486	100,0	35,4
3. Краткосрочная дебиторская задолженность	163 369	100,0	57 883	100,0	-105 486	100,0	35,4
3.1 покупатели и заказчики	114 358	70,0	40 518	70,0	-73 840	70,0	35,4
4. Просроченная дебиторская задолженность	49010,7	30,0	17364,9	30,0	-31 646	30,0	35,4

Дебиторская задолженность на конец 2018 года значительно понизилась, процент понижения составил 63,6% в денежном выражении понижение составило 105486 тыс. руб. Процент просроченной дебиторской задолженности в отчётном периоде сохранился в процентном соотношении

относительно прошлого года, но значительно понизился в денежном эквиваленте, сумма понижения 31 646 тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (таблица 2.3) показывает сколько раз за год обрачивается задолженность.

$$K_{\text{обор}} = \frac{N^P}{Z_{cp}}, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{обор}}$ – коэффициент оборачиваемости ДЗ или КЗ;

N^P – выручка от продажи продукции;

Z_{cp} – средняя величина ДЗ или КЗ.

Период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности отражает среднее число дней, необходимое для ее возврата.

$$T = \frac{D}{K_{\text{обор}}}, \quad (2.2)$$

где Т – период оборота в днях;

Д – длительность анализируемого периода (год – 360 дней).

Таблица 2.3
Показатели управления операционной задолженностью

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение	
			абс.	%
1	2	3	4	5
1. Дебиторская задолженность, тыс.руб.				
1.1 на начало года	133 683	163 369	29 686	122,2
1.2 на конец года	163 369	57 883	-105 486	35,4
2. Кредиторская задолженность, тыс.руб.				
2.1 на начало года	176 652	284 787	108 135	161,2
2.2 на конец года	284 787	282 433	-2 354	99,1

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5
3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обор.	6,16	8,83	2,67	143,3
4. Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	58	47	-17	70,6
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обор.	3,96	3,44	-0,52	86,8
6. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	91	104	13	114,2

Сделаем вывод из расчетов, что у ООО «Альфард» в 2018 году увеличилась величина кредиторской и дебиторской задолженности, что привело к снижению коэффициента оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности и увеличению периода оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности. С одной стороны, увеличение периода оборачиваемости кредиторской задолженности может быть выгодно для организации, с другой, это может свидетельствовать о просрочке оплат поставщикам, и как в следствие, потери деловой репутации. Увеличение периода оборачиваемости дебеторской задолженности может свидетельствовать об ухудшении условий оплаты продукции по договорам, финансовых затруднений у потребителей.

Показатели ликвидности (таблица 2.4) характеризуют степень платежеспособности по краткосрочным обязательствам, или способность предприятия погашать свои обязательства.

Таблица 2.4
Показатели ликвидности

Показатели	Нормальное ограничение	2017 год	2018 год	Отклонение абс.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2-0,5$	0,004	0,005	0,001
2. Коэффициент промежуточной ликвидности	≥ 1	0,401	0,120	-0,281
3. Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	1,026	0,960	-0,066

2017 год:

$$K_{\text{абсл}} = \frac{1547}{411257} = 0,004;$$

$$K_{\text{б.л}} = \frac{1547+163369}{411257} = 0,401;$$

$$K_{\text{т.л}} = \frac{1547+163369+257234}{411257} = 1,026;$$

2018 год:

$$K_{\text{абсл}} = \frac{2530}{502906} = 0,005;$$

$$K_{\text{б.л}} = \frac{2530+57883}{502906} = 0,120;$$

$$K_{\text{т.л}} = \frac{2530+57883+422237}{502906} = 0,960;$$

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что предприятие в состоянии в ближайшее время погасить часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся средств и краткосрочных финансовых вложений. Для погашения оставшейся части краткосрочной задолженности у предприятия недостаточно средств.

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования (таблица 2.5). Рентабельность активов определяет уровень прибыли с каждого рубля вложенного в активы, рентабельность собственного капитала – уровень чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал компании.

2017 год:

$$\text{ROA} = 5\ 895 : (444\ 468 : 2) * 100 = 2,65$$

$$\text{ROE} = 4\ 716 : ((29\ 668 + 33\ 211) : 2) * 100 = 15$$

2018 год:

$$\text{ROA} = 3\ 920 : (539\ 067 : 2) * 100 = 1,45$$

$$\text{ROE} = 3\ 136 : ((33\ 211 + 36\ 161) : 2) * 100 = 9,04$$

Таблица 2.5

Показатели доходности капитала

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение
1. ROA (рентабельность активов), %	2,65	1,45	-1,2
2. ROE (рентабельность собственного капитала), %	15	9,04	-5,96

Исходя из данных, показатели доходности капитала к концу 2018 года имеют положительное значение, это говорит о том, что предприятие получает прибыль, но она ниже, чем в предыдущем году.

Общий портфель по обеспечению финансовых ресурсов приведен в таблице 2.6. Портфель на конец отчетного года относительно начала отчетного года увеличился на 21,3 % 94599 тыс.руб.

Таблица 2.6

Анализ финансовых ресурсов предприятия

Источники финансирования оборотных средств	На начало 2017 года		На начало 2018 года		На конец 2018 года		Отклонение	
	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %
Собственные и приравненные к собственным оборотные средства	29668	9,4	33211	7,5	36161	6,7	2950	108,9
Заемные оборотные средства	108635	34,5	126470	28,5	220473	40,9	94003	174,3
в т.ч. краткосрочные кредиты	108635	34,5	126470	28,5	220473	40,9	94003	174,3
Привлеченные средства	176652	56,1	284787	64,1	282433	52,4	-2354	99,2
Итого	314955	100,0	444 468	100,0	539 067	100,0	94599	121,3
Степень обеспеченности собственными источниками, %	9,4%		7,5%		6,7%			

Увеличение произошло по статьям:

- краткосрочные кредиты – увеличение на 74,3 % 94003 тыс.руб;
- собственные оборотные средства – увеличение на 8,9 % 2950 тыс.руб;

По пункту, привлечённые средства (кредиторская задолженность) прошло незначительное понижение на 0,8% 2354 тыс.руб. Исходя из выше приведённых данных делаем вывод, что с точки зрения финансовой обеспеченности предприятие укрупняется, но факт увеличения кредитного портфеля влечёт за собой повышение издержек направленных на выплату банковских процентов по кредитам.

Проведя анализ формирования финансовых результатов деятельности предприятия (таблица 2.7), можно сделать следующие выводы: при увеличении общей выручки на 61 834 тыс.руб (увеличение на 6,7 %), валовая прибыль выросла на 35 796 тыс.руб (увеличение на 33,7 %), но коммерческие расходы также увеличились на 41 691 (увеличение на 43,6 %) и превысили доходы по валовой прибыли. Отсюда увеличение общей выручки не способствовало увеличению прибыли, а наоборот сократило ее. Понижение чистой прибыли произошло на сумму 1580 тыс.руб(33,5 %).

Таблица 2.7
Анализ формирования финансовых результатов деятельности
предприятия

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+;-)	Отчетный год в % к прошлому году
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи	тыс. руб.	915 704	977 538	61 834	106,75
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	809 557	835 595	26 038	103,22
Уровень		88,4	85,5	-2,9	96,69
Валовая прибыль	тыс. руб.	106 147	141 943	35 796	133,72
Уровень		11,6	14,5	3	125,26
Коммерческие расходы	тыс. руб.	95 481	137 172	41 691	143,66

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6
Уровень		10,4	14,0	4	134,58
Управленческие расходы	тыс. руб.			0	
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	10666	4771	-5 895	44,73
Уровень		1,2	0,5	-1	41,90
Проценты к получению	тыс. руб.			0	
Проценты к уплате	тыс. руб.	113 277	18 909	-94 368	16,69
Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.			0	
Прочие доходы	тыс. руб.	14 504	20 721	6 217	142,86
Уровень		0,02	0,02	0	133,83
Прочие расходы	тыс. руб.	5 998	2 663	-3 335	44,40
Уровень		0,66	0,27	0	41,59
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	5895	3920	-1 975	66,50
Отложенные налоговые активы	тыс. руб.			0	
Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.			0	
Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	1179	784	-395	66,50
Уровень		0,13	0,08	0	62,29
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	4 716	3 136	-1 580	66,50
- рентабельность конечной деятельности	%	0,005	0,003	-0,002	58,25

Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организаций поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Усл. обозн.	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения, +,-	
					2017 к 2016	2018 к 2017
1	2	3	4	5	6	7
1. Источники собственных средств (Капитал и резервы)	ИСС	19 648	23 191	26 141	3 543	2 950
2. Внеоборотные активы	ВОА	2490	4949	5 847	2 459	898

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	СОС	17 158	18 242	20 294	1 084	2 052
4. Долгосрочные заемные средства	ДКЗ				0	0
5. Наличие собственные и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.3+стр.4)	СДИ	17 158	18 242	20 294	1 084	2 052
6. Краткосрочные заемные средства	ККЗ	285 287	411 257	502 906	125 970	91 649
7. Общая величина источников формирования запасов (стр.5+стр.6)	ОИЗ	302 445	429 499	523 200	127 054	93 701
8. Общая величина запасов	3	166 004	257 234	422 237	91 230	165 003
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3-стр.8)	ΔСОС	-148 846	-238 992	-401 943	-90 146	-162 951
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.5-стр.8)	ΔСДИ	-148 846	-238 992	-401 943	-90 146	-162 951
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр.7-стр.8)	ΔОИЗ	136 441	172 265	100 963	35 824	-71 302

Согласно данной таблице, на 2017 – 2018 года финансовое состояние предприятия критическое, т.к $\Delta\text{СОС} < 0$; $\Delta\text{СД} < 0$; $\Delta\text{ОИ} < 0$ (0; 0; 0).

Подводя общий вывод, то с точки зрения финансовой обеспеченности предприятие укрупняется, но факт увеличения кредитного портфеля влечёт за собой повышение издержек направленных на выплату банковских процентов по кредитам. Предприятие в состоянии в ближайшее время погасить часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся средств и краткосрочных финансовых вложений. У ООО «Альфард» в 2018 году увеличилась величина кредиторской и дебиторской задолженности, что привело к снижению коэффициента оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности и увеличению периода оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности.

2.3 Анализ состава работников компании

Проведем анализ динамики численности работников предприятия за анализируемый период (таблица 2.9).

Таблица 2.9
Анализ динамики численности работников предприятия

Показатели	2017 год		2018 год		Темп роста, %
	чел.	удельный вес, %	чел.	удельный вес, %	
Численность работников, всего	206	100,0	213	100,0	3,4
В том числе:					
-административно- управленческого персонала	15	7,3	16	7,5	6,7
-основной персонал	185	89,8	192	90,1	3,8
- вспомогательного персонала	6	2,9	5	2,3	-16,7

Из таблицы видим, что в 2018 году прошло увеличение персонала на 3,4 %, что составило 7 человек. Исходя из специфики компании, основной ее персонал составляют торговые представители, поэтому доля основного персонала составляет 90 % от общего числа сотрудников.

В компании присутствует расхождение по количеству сотрудников в штатном расписании относительно фактического количества (таблица 2.9), это связано с тем, что для экономии ФОТа ряд вакансий не занят.

Немало важным аспектом является уровень образования сотрудников. Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а

так же общественными отношениями. Образование должно осуществляться непрерывно.

Таблица 2.9

Анализ состава работников предприятия согласно штатному расписанию

Должности	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)
I. Административно-управленческий персонал, всего	38	41	3
В том числе:			
Директор	1	1	0
Финансовый директор	2	2	0
Коммерческий директор	1	1	0
Руководители проектов	3	3	0
II. Основной персонал, всего	213	217	4
В том числе:			
Торговые представители	135	138	3
Мерчендайзеры	35	36	1
III. Вспомогательный персонал, всего	57	61	4
В том числе:			
Кладовщик	10	10	0
Грузчики	12	12	0
Водители	7	11	4
Экспедиторы	22	22	0
Операторы	2	2	0
Установщики оборудования	3	3	0
Координаторы	1	1	0
Всего работников	308	319	11

Анализ работников предприятия по уровню образования был проведен на основе данных предоставленных отделом кадров. Анализ работников предприятия по уровню образования представлен в таблице 2.10.

Согласно приведенной таблице 2.10, делаем вывод, что количество сотрудников с высшим образованием доминирует и составляет 57 % от общего количества сотрудников.

Таблица 2.10

Анализ работников по уровню образования

Состав работников по уровню образования	2017 год		2018 год		Отклонение (+;-) по
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	
Численность работников, всего	206	100	213	100	7
В том числе					
1. С высшим образованием	118	57,3%	122	57,3%	4
1.1. Директор	5	2,4%	6	2,8%	1
1.2. и др.	113	54,9%	116	54,5%	3
2. Со средне-специальным	56	27,2%	58	27,2%	2
2.1. системный администратор	2	1,0%	2	0,9%	0
2.2. и др.	54	26,2%	56	26,3%	2
3. Со средним образованием	32	15,5%	33	15,5%	1

Количество сотрудников со средне – специальным образованием составляет 27 % от общего количества сотрудников. Суммарно сотрудники с высшим и средне – специальным образованием занимают долю от всех сотрудников в количестве 83,6 %. На рисунке 2.4 изображен график количества сотрудников по образованию.

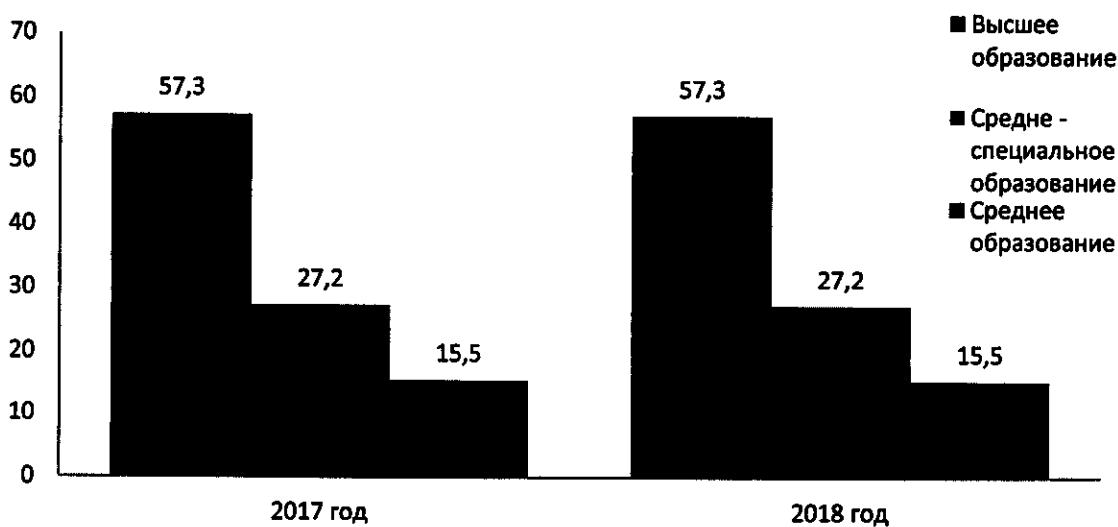


Рис. 2.4 – График количества сотрудников, %

В связи со спецификой деятельности компании, принадлежность к полу не имеет большой значимости, в связи с этим количество сотрудников мужского пола не значительно превышает количество сотрудников женского пола, разница в пользу мужского пола составляет 9,2 % (таблица 2.11). На рисунке 2.5 представлена диаграмма, показывающая количество сотрудников по половому признаку.

Таблица 2.11
Анализ половозрастного состава сотрудников

Пол	2017 год		2018 год	
	численность, чел.	уд.вес,%	численность, чел.	уд.вес, %
Численность всего, в т.ч.	206	100	213	100
- мужской	122	59,2	126	59,2
- женский	84	40,8	87	40,8

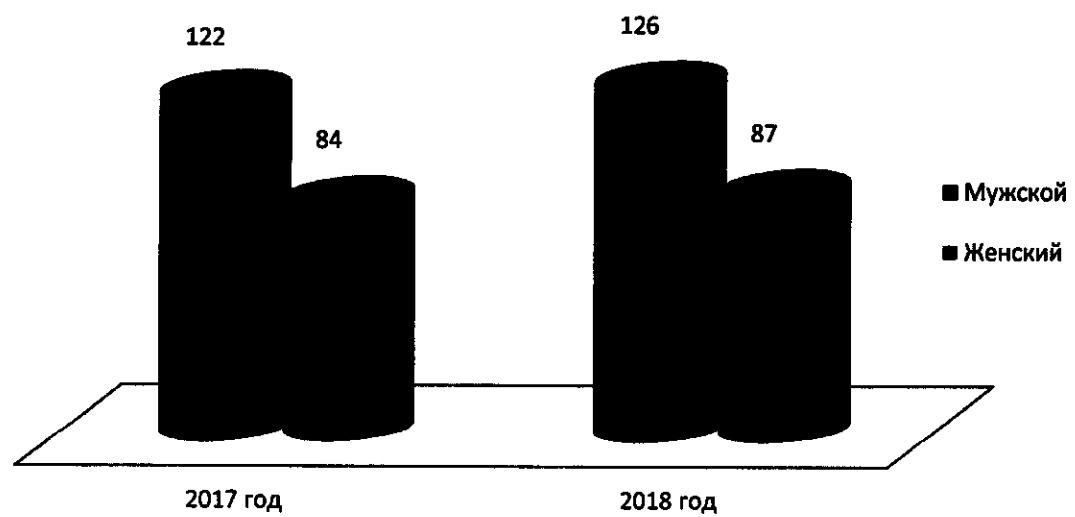


Рис. 2.5 – Количество сотрудников по половому признаку, человек

Анализ эффективности использования кадров предприятия, представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ эффективности использования кадров предприятия

Показатели	Ед. измерения	2017 год	2018 год	Отклонение	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	918 704	977 538	58 834	106,4%
Численность работников, всего	чел.	206	213	7	103,4%
В т.ч. численность торгово-оперативного персонала	чел.	135	138	3	102,2%
Прибыль от продаж	тыс. руб.	10666	4771	-5 895	44,7%
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	5895	3920	-1 975	66,5%
Чистая прибыль	тыс. руб.	4716	3136	-1 580	66,5%
Объем прибыли от продаж в расчете на 1 работника	тыс. руб./чел.	22,89	14,72	-8	64,3%
Объем прибыли от продаж в расчете на 1 торгово-оперативного работника	тыс. руб./чел.	34,93	22,72	-12	65,1%
Объем прибыли до налогообложения в расчете на 1 работника	тыс. руб./чел.	28,62	18,40	-10	64,3%
Объем прибыли до налогообложения в расчете на 1 торгово-оперативного работника	тыс. руб./чел.	43,67	28,41	-15	65,1%
Объем чистой прибыли в расчете на 1 работника	тыс. руб./чел.	22,89	14,72	-8	64,3%
Объем чистой прибыли в расчете на 1 торгово-оперативного работника	тыс. руб./чел.	34,93	22,72	-12	65,1%

На основе данных, полученных после анализа эффективности использования кадров предприятия (таблица 2.12), наблюдается общая тенденция снижение прибыли на каждого сотрудника. Объём чистой

прибыли на одного сотрудника показал в 2018 году снижение на 34.9% в рублёвом эквиваленте на 12 тыс. руб.

2.4 Анализ управления карьерой в компании

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.

В ООО «Альфард» отсутствует комплекс мероприятий, кадровая служба не занимается организацией карьерного роста сотрудников. Сотрудник может находиться на одной должности и год и четыре года.

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 мотивации карьерного роста сотрудников.

Повышение по карьерной лестнице можно получить, если руководитель того или иного отдела, заметит и решит предоставить сотруднику новую должность. Управление карьерой каждый сотрудник занимается сам. Не зная своих перспектив роста, у сотрудников слабая мотивация, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

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.

Механизм управления карьерой менеджера должен включать совокупность организационно - административных, социально-психологических, экономических и морально - нравственных средств и методов воздействия на его развитие и продвижение. Механизм управления карьерой должен выступать как «совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии».

Следовательно, в настоящее время в ООО «Альфард» отсутствует система и механизм управления карьерой.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА

3.1 Разработка мероприятий

Анализ управления карьерой в ООО «Альфард», показал, что в компании отсутствует комплекс мероприятий, отдел кадров не занимается карьерным ростом персонала, отсутствует эффективная система мотивации карьерного роста сотрудников.

Рекомендации будут предложены для торговых представитель, они же менеджеры по продажам. Предлагаются следующие решения:

- 1) составление карьерограммы менеджера;
- 2) система мотивации;
- 3) программа обучения внутри компании, при помощи тренера.

Карьерограмма – это инструмент управления карьерой, представление оптимального развития сотрудника в организации. Примерное представление о том, какой путь должен пройти сотрудник, для приобретения новых знаний и навыков, чтобы занять конкретную должность. Она будет создаваться исходя из личных потребностей менеджера, общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки. Карьерограмма составляется из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей карьеры. Во второй части предоставляется характеристика видов обучения, повышения квалификации, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути.

К преимуществам карьерограммы можно отнести:

- 1) прозрачная и понятная система формирования карьеры;
- 2) эффективно мотивирует на достижение результата;
- 3) дает толчок, для личного и профессионального роста.

Рекомендуемая первая часть карьерограммы в компании ООО «Альфард» для менеджера будет выглядеть так (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Рекомендуемая карьера менеджера по продажам

Естественно, каждый менеджер, по своему проходит карьеру, и останавливается на определенной ступени для себя. Кому – то хватит должности супервайзера, и он будет считать это пиком карьеры. Другим сотрудникам наоборот, надо достичь высшей ступени карьеры. На этом пути возникают многие рабочие трудности, проблемы, ситуации, для решения которых необходимы профессиональные навыки и умения, которые можно приобрести в ходе карьеры, а так же в результате обучения.

Для этого и составляется вторая часть карьерограммы, которая представлена на рисунке 3.2.



Рис. 3.2 – Рекомендуемая вторая часть карьерограммы

Менеджеру по продажам надо будет пройти обучение по курсу «Школа молодого специалиста», супервайзеру для перехода на должность начальника торгового отдела необходимо будет пройти курсы по повышению квалификации линейных руководителей. Для достижения пика карьеры, надо пройти специальные курсы подготовки экономики. На ряду с этим, для каждого менеджера будет составляться индивидуальная карта карьеры, которая будет примерно выглядеть так (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Индивидуальная карта карьеры

Должность	Менеджер по продажам
Стаж работы в организации	Лет: 0
Квалификация	Специальность «Менеджмент организаций»
Дополнительные сертификаты	Курсы 1С
Профессиональные навыки и умения	<ul style="list-style-type: none"> - навыки активных и прямых продаж; - навыки ведения переговоров; - навыки поиска новых торговых точек; - навыки планирования продаж; - навыки составления коммерческих предложений; - умение работать с ПК; - знание MicrosoftOffice; - знание 1С.
Личные качества	<ul style="list-style-type: none"> - коммуникабельность; - активная жизненная позиция; - отсутствие боязни ответственности; - быстрая обучаемость; - высокая работоспособность; - инициативность; - соблюдение дисциплины; - желание работать и зарабатывать; - грамотная речь;
Желаемая должность	Начальник торгового отдела
Ступени в карьере	<ol style="list-style-type: none"> 1) Менеджер по продажам; 2) Супервайзер; 3) Начальник торгового отдела; 4) Коммерческий директор.

Составлением индивидуальных карт будет заниматься отдел кадров, то есть менеджер по персоналу.

Для развития персонала и карьерного роста, рекомендуется ежегодно проводить учебные курсы, при помощи тренера. Где будут рассматриваться теоретические, а так же практические навыки в карьере менеджера. Курс будет построен на практических примерах. По окончанию курса будет выдаваться свидетельство, которое, если даже сотрудник уволится, оставит

при себе для дальнейшего продвижения в жизни. Примерная программа курса представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Примерная программа курса

№	Тема
1.	Заполнения справочника о контрагентах (сведения о покупателях и поставщиках). Заполнения справочника о номенклатуре (сведения о товаре). Формирование скидок для покупателей. Ценообразование. Составление прайс – листа.
2.	Работа с отчетами. Работа с кассовыми документами (расходные кассовые ордера, платежное поручение). Проверка результатов с отчетами (расчеты с контрагентами).
3.	Составление заказа покупателю, принцип проведения заказа. Оформление возвратов товара. Возврат средств за просроченную продукцию.
4.	Навыки работы со складскими операциями (инвентаризация, перемещение товара, принцип отгрузки и погрузки, графики доставки).
5.	Трудовой кодекс и трудовой договор (чтобы сотрудник знал свои права и обязанности).
6.	Тренинги умения вести телефонные переговоры с клиентами. Решение проблем с конфликтными, “сложными” торговыми точками.

По окончанию курса менеджер приобретет навыки, умения и качества, которые помогут ему для дальнейшего карьерного роста. Продолжительность курса составит 2 недели.

Каждый сотрудник, работая, должен знать, какие перспективы его ожидают в будущем. Для этого нужно разработать систему мотивации, которая поможет стимулировать его труд. Для того чтобы разработать эффективную систему мотивации, нужно проделать три этапа:

1. Анализ среды мотивации менеджеров по продажам;
2. Разработка материальной и моральной мотивации;
3. Регулярно проводить мониторинг мотивационной среды.

На первом этапе реализуются следующие мероприятия:

- разрабатываются методы объективного и однозначного измерения

результатов работы менеджера;

- доступность официальной информации о желаемом результате (какие результаты должны быть);

- оценка степени достижимости желаемых результатов. При слишком трудной или слишком легкой задаче мотивация сотрудников снижается;

- учет принципов стимулирования: наличие общих условий мотивации, обоснованная система оценки, наличие точных критериев измерения результатов, простота и понятность средств оценки результатов, связь результата и поощрения, измерение результатов и вознаграждение всех сотрудников соответственно результатов их работы.

На втором этапе необходимо реализовать следующее:

Провести анкетирование сотрудников, для выявления сегмента мотивации, чтобы знать, чем можно мотивировать каждого сотрудника. Так же можно провести психологическое тестирование, для выявления ожидаемых результатов, каждого сотрудника по психотипам.

После проведения тестирования, выделяются группы по степени мотивации (материальное и моральное стимулирование). В качестве морального стимулирования можно выделить следующее:

- улучшение рабочего места (смена обстановки, проведение ремонта, перестановка мебели);

- признание и оценка заслуг менеджера (вручение грамоты перед коллективом, помещение фотографии на "Доску почета", различные награды и т.д.);

- признание и оценка достижений отдела или команды менеджеров;

Для материального стимулирования, можно установить план продаж. При достижении плана продаж, менеджер получает премию, в денежном эквиваленте или установить расчет заработной платы по рекомендуемому алгоритму, который представлен на рисунке 3.3.

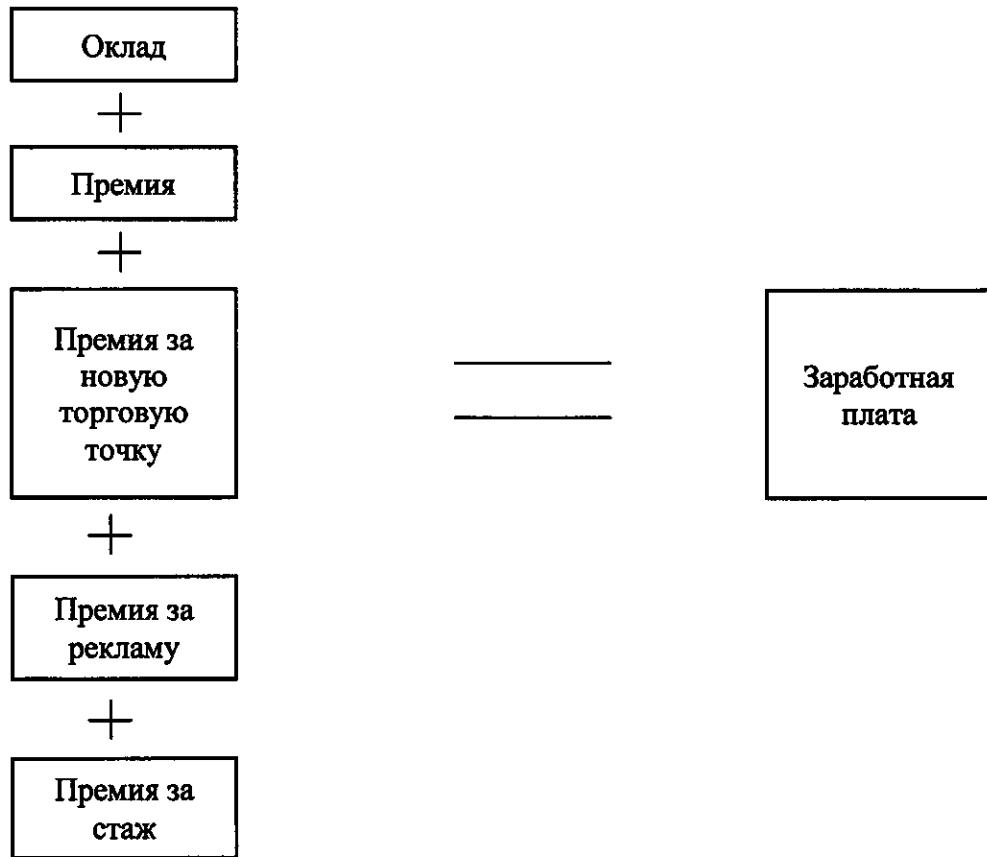


Рис. 3.3 – Рекомендуемый расчет заработной платы менеджера

Система мотивации должна быть прозрачной, чтобы сотрудник знал, из каких составляющих складывается его заработка плата, а иначе возникнет демотивация. Сотрудник должен быть убежден в справедливости наказаний и поощрений. Чтобы сотрудник, своими результатами мог влиять на заработную плату.

3.2 Оценка предлагаемых мероприятий

Нами были предложены следующие мероприятия:

- 1) составление карьерограммы менеджера;
- 2) создание системы мотивации;
- 3) программа обучения внутри организации, при помощи тренера.

Курсы по обучению из второй части карьерограммы, будут проходить в Учебном центре «КАД рекрутинг» г.Красноярск, ул. Ленина 56, офис 1 – 1.

В таблице 3.3 представлен перечень учебных курсов.

Таблица 3.3

Перечень курсов

№	Наименование курса	Продолжительность, мес.	Стоимость, руб.
1.	Школа молодого специалиста	1,5	10 200
2.	Повышение квалификации линейных руководителей	2	13 500
3.	Специальные курсы подготовки экономики	2	20 100

Составление индивидуальных карт карьеры будет заниматься отдел кадров, то есть менеджер по персоналу. Уходить на составление карт будет 1 рабочий день в месяц. Заработная плата менеджера по персоналу 27 000 рублей. Исходя из этого, затраты составят:

$$27\ 000 / 22 = 1200 * 12 = 14\ 400 \text{ руб.}$$

где 22 – среднее количество рабочих дней в месяц;

12 – количество месяцев в году.

Проведением учебных курсов будет заниматься тренер, продолжительность курсов составит 2 недели в год. Услуги тренера составляют: 1 занятие = 1300 руб. Исходя из этого, затраты будут таковы:

$$14 * 1300 = 18\ 200 \text{ руб.}$$

где 14 – количество занятий в год.

Созданием системы мотивации будет заниматься Коммерческий директор и Главный бухгалтер. Расходы по разработке, введению и приобретению средств для мотивации персонала, по мнению Главного бухгалтера, составят 45 000 руб.

Сумма всех затрат составит:

$$14\ 400 + 10\ 200 + 13\ 500 + 20\ 500 + 45\ 000 + 18\ 200 = 121\ 400 \text{ руб.}$$

В результате всех мероприятий, рост выручки организации, согласно экспертной оценки, составит 3 %. Экспертами выступали финансовый директор и главный бухгалтер. Выручка до внедрения мероприятий составляла 977 538 тыс.руб. Следовательно результат от внедрения мероприятий составит 293 260 руб.

Эффект от внедрения мероприятий найдем по формуле 3.1.

$$\text{Эф} = P - Z, \quad (3.1)$$

где P – результат внедрения мероприятий, руб.;

Z – затраты на внедрение мероприятий, руб.;

$$\text{Эф} = 293\ 260 - 121\ 400 = 171\ 860 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости затрат на мероприятия найдем по формуле 3.2.

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z}{P}, \quad (3.2)$$

где $T_{\text{ок}}$ – срок окупаемости мероприятий, лет;

Z – затраты на внедрение мероприятий, руб.;

P – результат внедрения мероприятий, руб.;

$$T_{ок} = \frac{121\ 400}{293\ 260} = 0,4 \text{ лет.}$$

Полученные результаты оформим в таблице 3.4.

Таблица 3.4
Экономический эффект от предлагаемых мероприятий

№	Наименование мероприятий	Затраты от внедрения мероприятий, руб.	Результат внедрения мероприятий, руб.	Эффект от внедрения мероприятий, руб.
1.	Составление карьерограмма менеджера: - составление индивидуальных карт - школа молодого специалиста - повышение квалификации линейных руководителей - специальные курсы подготовки экономики	14 400 10 200 13 500 20 100	36 800 28 400 36 000 49 360	22 400 18 200 22 500 29 260
2.	Создание системы мотивации	45 000	98 000	53 000
3.	Программа обучения, при помощи тренера	18 200	44 700	26 500
4.	Итого:	121 400	293 260	171 860

Таким образом, как показали расчеты, предлагаемые мероприятия являются эффективными, и окупятся в течение одного года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовой путь работника может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Вместе с тем прямая зависимость закономерностей развития трудовой деятельности работников от образа жизни той возрастной группы, к которой они принадлежат, является реальностью, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

ООО «Альфард» занимается продажей и доставкой алкогольной продукции, входит в тройку лидеров на Красноярском рынке. Компания имеет линейную организационную структуру. С точки зрения финансовой обеспеченности предприятие укрупняется, но факт увеличения кредитного портфеля влечёт за собой повышение издержек направленных на выплату банковских процентов по кредитам. Компания в состоянии в ближайшее время погасить часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся средств и краткосрочных финансовых вложений.

Показатели доходности капитала к концу 2018 года имеют положительное значение, это говорит о том, что предприятие получает прибыль, но она ниже, чем в предыдущем году.

Количество сотрудников составляет 213 человек. Анализ эффективности использования кадров предприятия, показал, что наблюдается общая тенденция снижение прибыли на каждого сотрудника.

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.

Анализ управления карьерой менеджера показал, что в ООО «Альфард» отсутствует комплекс мероприятий, кадровая служба не

занимается организацией карьерного роста сотрудников. Сотрудник может находиться на одной должности и год и четыре года. В организации не разработан механизм эффективной мотивации карьерного роста сотрудников.

Повышение по карьерной лестнице можно получить, если руководитель того или иного отдела, заметит и решит предоставить сотруднику новую должность. Управление карьерой каждый сотрудник занимается сам. Не зная своих перспектив роста, у сотрудников слабая мотивация, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Для решения данных проблем, предложены следующие мероприятия:

- 1) составление карьерограммы менеджера;
- 2) создание системы мотивации;
- 3) программа обучения внутри организации, при помощи тренера.

Как показали расчеты, данные мероприятия оказались экономически эффективными, и окупились бы в течение одного года.

Таким образом цель поставленная в работе достигнута, а именно разработаны рекомендаций по управлению личной карьерой менеджера в ООО «Альфард».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 832 с.
2. Балашов, А. П. Менеджмент : учебное пособие / А. П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 271 с.
3. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
4. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282 с
5. Гусаров, Ю. В. Теория менеджмента : учебник / Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 263 с.
6. Депутатова, Л. Н. Мотивация к труду в системе развития его творческой составляющей / Л. Н. Депутатова, Ю. Е. Солодяшкина // Российское предпринимательство. – 2015. – № 4. – С. 75-79.
7. Доничев, О. А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О. А. Доничев, Д. Ю. Фраймович, // Менеджмент в России и за рубежом. –2016. – № 1. – С. 119-123.
8. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
9. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
10. Иванова, И. А. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 256 с.
11. Исмагилов, Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. науки и гуманитар. исслед. – 2015. – № 4. – С. 25–28
12. Кабанов, В. Н. Сбалансированная мотивация персонала в условиях

конкурентного рынка / В. Н. Кабанов, С. П. Яковлев, Н. В. Волкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 102-109.

13. Корнишин, Д.В. Управление мотивацией персонала на предприятии: отечественный и зарубежный опыт // Системное упр. – 2015. – № 2 (15). – С. 24.

14. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / В. В. Лукашевич. – М. : Кнорус, 2015. – 272 с.

15. Лукичева, Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Издательство « Омега-Л », 2015. – 263 с.

16. Макарова, А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских компаниях / А. О. Макарова // Молодой ученый. -2015. - №6. - С. 376-379.

17. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А. М. Асалиев [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 171 с.

18. Павленко, О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). - Пермь: Зебра, 2015. - С. 143-146.

19. Сурков, С. А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации // Управление персоналом. – 2015. – №7. – с. 40–43.

20. Сушко, А. В. Оценка ценностей как один из инструментов управления мотивацией персонала / А. В. Сушко // Российское предпринимательство. - 2014. - № 7. - С. 82-89.

21. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Тебекин. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 384 с.

22. Ткачев, Г.Г. Модель управления качеством обслуживания в гостиницах. // Научный вестник МГИИТ. 2014. № 5. С. 24–28.

23. Трейси, Б. Мотивация / Б. Трейси. – М. : Изд. «Манн, Иванов и

Фербер», 2014. – 144 с.

24. Удалов, А. С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход / А. С. Удалов, Н. А. Удалова // Российское предпринимательство. - 2014. - № 9. - С. 42-51.
25. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П.
26. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд–во РАГС, 2015. – 608 с
27. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учеб. пособие / А. Г. Фаррахов. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 272 с.
28. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2016. – 528 с.
29. Ходенкова, О. П. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. П. Ходенкова [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 160 с.
30. Шабаев, А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Экономические науки. – 2015. – № 8 (1).
31. Шапиро, С.А. Механизм формирования эффективной материальной мотивации персонала // Путеводитель предпринимателя. – 2015. – № 11. – С. 275–283.
32. Экономическая энциклопедия / авт.–сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд–во «Гелиос АРВ», 2015. – 1024с

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Табл. 1, п 1

Сравнительная характеристика моделей карьеры менеджера

Критерии сравнения	Модели карьеры персонала		
	советская	японская	американская
Представление о карьере	Карьера – это ряд переходов от одной должности к другой, более высокой, с более ответственными масштабными задачами	Карьера – это представление возможностей для самовыражения, и созидательной реализации способностей	Карьера – это процесс совершенствования гармоничного профессиональных знаний в определенной функциональной области
Основа карьеры	Формальная иерархическая структура в организации	Формальная иерархическая структура в организации	Этапы становления профессионала в сфере функциональной деятельности
Критерии карьеры	Стаж работы, формальные и действительные квалификации	Выслуга лет в организации, старшинство работника	Важную роль играют достижения и результаты труда работника
Принципы карьеры	Принципы последовательности, планомерности, непрерывности	Принципы «выгодно – выгодно» предпринимателю – работнику». Трудовая и личная жизнь неразделимы	Принципы равенства возможностей, максимального срока пребывания в должности, материальной заинтересованности
Горизонт планирования карьеры в одной организации	Долгосрочный	Долгосрочный	Краткосрочный, время выполнения проекта
			Среднесрочный

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Струговец Евгения Вадимовича

Ф.И.О.

группы 224 М кафедры Менеджмента
направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»
на тему Рекомендации по совершенствованию управления личной карьерой
менеджера в компании ООО «Альфард»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 70 страницах, 14 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы состоит в том, что во многих организациях отсутствует система продвижения кадров по карьерной лестнице, то есть человек, попадая на работу, может на одной должности оставаться долгое время, если не всю жизнь. У работника отсутствует возможность продвинуться дальше, развиваться, приобретать навыки, организации не управляют карьерами своих сотрудников.

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Положительные стороны работы изучены теоретические основы личной карьеры менеджера; проведен бизнес-анализ компании ООО «Альфард», проанализирована система управления личной карьерой менеджера в компании; предложены рекомендации и решения по совершенствованию системы управления личной карьерой менеджера в компании ООО «Альфард».

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания
дипломного проекта было использовано 32 литературных
источника

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление
работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной
квалификационной работы уровень самостоятельности
высокий

8. Недостатки работы недостатков в работе не
выявлено

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой
выпускной квалификационной работы все согласно учебному
плану.

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым
требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании
Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Сербнович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«12 » 06 2019 г.



подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Струговец Евгения Вадимовича
Ф.И.О.

группы 224 М кафедры Менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) "Менеджмент персонала, Рыночный менеджмент"
полное наименование специальности (направления)

на тему Рекомендации по совершенствованию управления
личной карьерой менеджера в компании "ООО, фитнес"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 70 страницах, 14 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы заключается в том, что во многих
организациях отсутствует система продвижения кад-
ров по карьерной лестнице.

2. Логическая последовательность дипломного проекта выполнена
в логической последовательности

3. Положительные стороны работы изучены теоретические основы
личной карьеры менеджера; приведен анализ-
компании ООО "Фитнес", предложенена сист-
ема управления личной карьерой менеджера в
компании

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы
и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания
дипломного проекта было использовано 32
литературных источника

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление
работы соответствует требованиям, предъявлен-
тым к работе

7. Недостатки работы недостатков в работе не выявлено

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику внедрить
каческоучашиму

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Григорьев
Ф.И.О.

Евгений Васильевич
присвоения ему (ей) квалификации бакалавр
Рецензент Дубин Владимир Николаевич. доктор. ОГ "Альфа-групп"
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы
«12» 06 2019 г.
подпись рецензента

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 7
Начало загрузки: 11.06.2019 04:25:45
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: Струговец диплом
Размер текста: 1302 кБ
Символов в тексте: 92008
Слов в тексте: 9275
Число предложений: 809

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 11.06.2019 04:25:48
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
37,86%	0%	62,14%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированием, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, прондексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с прондексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	5,49%	75 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦ...	http://tfolio.ru	23 Янв 2017	Модуль поиска Интернет
[02]	12,43%	Скачать/bestref-132546.doc	http://bestreferat.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[03]	0%	Планирование и развитие профессиональной карьеры	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 13

Еще заимствований: 19,94%