**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

## **«Тюменский государственный нефтегазовый университет»**

**Институт нефти и газа**

**Кафедра «Маркетинга и муниципального управления»**

## **Лапшичева Наталья Сергеевна**

|  |
| --- |
| **УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ: НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СОФТЛАЙН»** |
| **(дипломная работа)** |

Научный руководитель:

К.с.н., доцент

Скок Н.И.

Автор работы:

студент гр. ГМУз-03-2

Лапшичева Н.С.

Тюмень 2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Введение** | **4** |
| **1.** | **Теоретические основы управления карьерой менеджера на малом предприятии** | **8** |
| 1.1. | Карьера: понятие, сущность, виды | **8** |
| 1.2. | Понятие, формы и нормативно-правовое обеспечение деятельности малого предприятия | **23** |
| 1.3. | Менеджер: роль на предприятии; обучение, переподготовка, повышение квалификации и самообразование; организация и механизмы управления карьерой менеджера | **45** |
| **2.** | **Роль самообразования и саморазвития в управлении карьерой менеджера на малом предприятии** | **71** |
| 2.1. | Характеристика и структура малого предприятия ООО «СофтЛайн» | **71** |
| 2.2. | Качественный состав менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн» | **77** |
| 2.3. | Служебно-профессиональное продвижение и карьерный рост менеджеров ООО «СофтЛайн» | **89** |
| 2.4. | Анализ результатов социологического исследования готовности менеджеров ООО «СофтЛайн» заниматься самообразованием и саморазвитием | **96** |
| 2.5. | Программа самообразования и саморазвития менеджеров ООО «СофтЛайн» | **110** |
|  | **Заключение** | **116** |
|  | **Литература** | **121** |
|  | **Приложения** | **125** |

**ВВЕДЕНИЕ**

Одной из основных проблем малого предприятия является подготовка кадров. Часто говорят, что предпринимателем нужно родиться. Против этого трудно возразить, но нельзя не считаться, во-первых, с тем, что «урожденных» предпринимателей все же меньше, чем реально нужно обществу, во-вторых, что и им требуется приобрести определенный объем знаний: ведь обучают же, скажем, «урожденных» музыкантов, ученых, спортсменов. Нет оснований считать, что к предпринимателям нужно подходить с другой маркой. Между тем с обучением кадров для бизнеса дело обстоит не лучшим образом.

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении малого бизнеса своих стратегических целей, по мере того как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала.

Обеспечение постоянного соответствия уровня профессиональной компетенции персонала малого предприятия требованиям развития экономики и социальной сферы для наиболее эффективного достижения принимаемых целей возможно при активном внимании к таким факторам, как ясное целеполагание и четкое программирование всех сторон деятельности на всех уровнях управления; постоянное накопление профессиональной компетентности, поощрение обновления знаний и, что немаловажно, – способствование в развитии карьеры менеджера малого предприятия.

Обновляя теоретические знания, накапливая профессиональный опыт человек становится более профессионально компетентным, профессионально развитым, что в свою очередь является немаловажным фактором для его самореализации, его карьерного роста. Развитие карьеры – это очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Кроме того, с карьерой человека, с его полноценной самореализацией тесно связана стабильность профессиональной деятельности. Одним из показателей успешной карьеры является эффективность ее управления.

На взгляд автора работы, наряду с другими немаловажными проблемами малого бизнеса, выделяется проблема соотнесения карьерного роста эффективному управлению карьерой, выбору инструментов управления.

Выделение здесь именно малого предприятия обусловлено тем, что в современной ситуации малый бизнес является важнейшей составляющей экономической и социальной инфраструктуры, является «двигателем» ресурсосберегающего экономического роста в стране. И здесь эффективная профессиональная деятельность менеджеров малого предприятия является ключевым фактором, определяющим эффективность целого.

Одним из основных элементов роста профессионализма, карьерного развития, на взгляд автора, может стать непрерывное самообразование и саморазвитие. А инструментом эффективного управления карьерой может выступать специально разработанная программа самообразования и саморазвития для менеджеров малого предприятия.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, с одной стороны, необходимостью комплексного изучения и анализа карьерного роста менеджеров малого предприятия; с другой стороны, недостаточной изученностью и освещенностью проблемы соотношения между карьерным продвижением и эффективным управлением им посредством различных инструментов.

Цель дипломной работы – предложить варианты оптимизации управления карьерой менеджеров малого предприятия с использованием комплексных инструментов, включая самообразование и саморазвитие.

Объектом исследования является малое предприятие ООО «Софт Лайн», а предметом – карьерное продвижение менеджеров малого предприятия ООО «Софт Лайн».

В связи с поставленной целью в дипломной работе предполагается разрешение следующих конкретных задач:

- определить основные составляющие понятия «карьера», «менеджер» и «малое предприятие»;

- рассмотреть влияние обучения, профессиональной переподготовки, повышения квалификации и самообразования менеджеров малого предприятия на карьерный рост;

- изучить организацию и основные механизмы управления карьерой;

- исследовать качественный состав менеджеров малого предприятия ООО «Софт Лайн», а также их служебно-профессиональное продвижение и карьерный рост;

- выявить роль самообразования и саморазвития в карьере менеджера малого предприятия;

- разработать программу самообразования и саморазвития для менеджеров.

Теоретическая значимость работы определяется тем, что автором проведено целостное и системное исследование карьерного роста менеджеров на малом предприятии и проблемы соотношения между карьерным продвижением и эффективным управлением им посредством разработанной программы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что программа, разработанная автором, может применяться в организации для систематизации процесса самообразования и саморазвития менеджеров, а также использоваться в качестве учебного пособия на семинарах, лекциях и других мероприятиях, проводимых для менеджеров малого предприятия.

На сегодняшний день вопрос управления карьерой именно менеджеров малого предприятия очень мало освещен в литературе. В частности, можно назвать работы В. Абчука, А.О. Блинова, М. Вишняковой, Е. Комарова, М.Е.Литвак,И.П.Марченко,Е.Мола,А.Н.Ромнова,А.В.Филиппова,И.Н.Шапкина.

Но не стоит оставлять без внимания такие немаловажные периодические издания, как: журналы «Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом». Также, незаменимым источником информации служит Интернет.

Законодательной базой дипломной работы стали Конституция Российской Федерации, Гражданский Кодекс Российской Федерации, федеральные законы «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24 июля 2007 года, «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» № 88-ФЗ от 14.06.1995 года и «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 года, а также нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы организации малого предприятия.

Эмпирическую базу дипломного исследования составили результаты исследования качественного состава менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн», исследования и ситуационный анализ служебно-профессионального продвижения и карьерного роста менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн», а также исследование роли самообразования и саморазвития в управлении карьерой менеджеров малого предприятия.

Методами исследования выступили: анализ данных кадрового состава малого предприятия ООО «СофтЛайн», экспресс-опрос менеджеров малого предприятия, а также анкетный опрос, позволяющий выявить отношение менеджеров малого предприятия к самообразованию и саморазвитию.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Выполнена на 124 печатных страницах, содержит 9 таблиц, 24 рисунка. Список литературы составляет 59 источников. Работа выполнена на кафедре «Маркетинга и муниципального управления».

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

* 1. **Карьера: понятие, сущность, виды**

Понятие «карьера» выдержало множество изменений, которые парадоксально расходятся друг с другом, или, наоборот, в какой-то мере дополняют друг друга. Рассмотрим некоторые из определений этого понятия.

Термин «карьера» имеет много значений. Он происходит от французского слова «cariere» – продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды; от латинского «carrus» – телега, повозка; от итальянского «carriera» – бег, жизненный путь, поприще [40, с. 267]. В XIX веке понятие карьера определялось как «путь, ход, поприще жизни, служба, успех и достижение его, успех в обществе, быстрое достижение чинов и орденов».

В России в период советской власти определение карьеры рассматривалось с несколько негативным оттенком. Карьера понималась, как путь, продвижения кого-либо к внешним успехам, выгодам, славе, почету, а также достижения личного благополучия, неразрывно связанным с той или иной общественной деятельностью. Считалось, что карьеру мог делать лишь человек из буржуазно-дворянской среды [7, с. 69].

К настоящему времени еще не сложилось окончательного определения понятия карьеры. Различные авторы трактуют данное понятие по-разному, хотя смысл у них, в принципе, остается одним и тем же.

Достаточно широкое определение понятие слова «карьера» можно встретить в «Словаре русских синонимов», в котором карьера рассматривается как будущность, судьба. С точки зрения философского знания понятие карьеры рассматривается динамически, и определяется как «процесс, прохождение, последовательность состояний систем» [41, с. 391.] С другой стороны, часто на первое место выводится понятие карьеры, как «продвижения в какой-либо сфере деятельности». Второе значение слова карьера определяется как «достижение известности, славы, выгоды». На третьем месте находится такое объяснение карьеры как «обозначение рода занятий, профессии» [42 с. 386].

В современных учебниках по управлению персоналом можно увидеть следующее определение данного понятия: «карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом» [44, с. 280].

В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни – профессиональной, семейной, трудовой, досуговой». Карьера – это не только продвижение по службе.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью, понимая под ней целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей. Квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника [7, с. 162]. В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый менеджером путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение менеджера в соответствии с уровнем его квалификации.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками. Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда очень важно, и поэтому люди, точно знающие, «что и как делать», являются наиболее преуспевающими.

Близким, но не тождественным к понятию «карьера» является понятие «служебно-профессиональное продвижение»; этот термин является наиболее первичным.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти [45, с. 308].

Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Многообразность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов (типов). Для классификации видов карьеры выделяют множество различных оснований, признаков, критериев.

По среде рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;

- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений [44, с. 280-281].

По времени прохождения ступеней должностную карьеру можно разделить на нормальную, скоростную, «десантную» [35, с. 257].

Нормальная карьера – это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся профессиональным опытом. Предел этого должностного развития обусловлен уровнем его профессиональной компетентности. Продолжительность этой карьеры равна продолжительности активной трудовой деятельности человека.

Скоростная карьера – это стремительное, но все же последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры.

«Десантная» карьера представляет собой спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры. Для представителей такой карьеры важен сам факт замещения должности.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений выделяют такие виды карьеры как властная, квалификационная, статусная и монетарная.

Властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника организации.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

Статусная карьера – это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.

Монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества, предоставляемых ему социальных льгот [15, с. 110 - 114].

По принадлежности к определенной профессии возможны такие варианты, как, например: карьера менеджера; карьера юриста; карьера врача; карьера учителя [40, с. 54-55].

По статусу руководителя карьера делится следующим образом.

1. Низовое звено управления (технический уровень). Это уровень управления, находящийся непосредственно над рабочими и исполнителями. Эти работники отвечают за ресурсы, сырье, оборудование. Половина рабочего времени у управленцев такого ранга проходит в общении, причем более всего с непосредственными исполнителями, немного с мастерами и менее всего со своим начальством.

2. Среднее звено управления (управленческий уровень). Среднее звено управления является как бы буфером между низовым и высшим звеньями управления. Представители среднего звена управления почти 90% рабочего времени проводят во взаимодействии с людьми.

3. Высшее звено управления (институциональный уровень). Это самый малочисленный слой управленцев. Именно представители высшего звена управления отвечают за принятие важнейших решений. Рабочая неделя управленца такого ранга составляет 60-80 часов, почти 70 % времени уходит на заседания и встречи, около 20% на работу с бумагами.

Ряд авторов указывает на то, что в зависимости от объективных условий внутриоорганизационная карьера сотрудника может быть перспективной или тупиковой. Карьерная линия может быть либо длинной, либо очень короткой. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, такими как:

- высшая точка карьеры - высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

- длина карьеры - количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

- показатель уровня позиции - отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры;

- показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том уровне, где находится индивидуум.

Встречаясь с новым сотрудником необходимо учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. В таблице 1.1 представлено описание некоторых этапов карьеры в зависимости от возраста человека [44, с. 281].

Таблица 1.1

**Краткая характеристика этапов карьеры**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации (по Маслоу) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| 2. Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| 3. Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| 4. Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |

Продолжение табл. 1.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Завершающий этап карьеры наступает после 60-ти лет, на котором человек готовится к переходу на пенсию.

Этап карьеры не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этапы карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

В таблице 1.2 представлена характеристика фаз развития профессионала [44, с. 284].

Таблица 1.2

**Фазы развития профессионала**

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза развития | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Фаза оптации (оптант) | Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологически, но и многоаспектными условиями культуры. |
| Фаза адепта (адепт) | Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж). |

Продолжение табл. 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе (адаптант) | Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе.  |
| Фаза интернала (интернал) | Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии. |
| Продолжающаяся фаза мастерства (мастер) | Работник может решать и простые и самые трудно разрешающиеся задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу. |
| Фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей (авторитет) | Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации. |
| Фаза наставничества (наставник) | Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками. |

Данные характеристики фаз развития профессионала (именно профессионала) позволяет четко разделять этап карьеры и временной период развития личности и фазы развития профессионала.

Из всего выше сказанного можно выделить сущностную составляющую понятия «карьера» - продвижение, то есть движение вперед. В этом отношении карьера – процесс. Также можно заметить, что во многих объяснениях карьера соотносится с понятием успешности индивида. Это относится и к карьере менеджера.

Рассматривая карьеру как процесс необходимо сказать о понятии «карьерный рост».

Карьерный рост - продвижение по карьерной лестнице, в идеальном случае, заранее спланированное самим специалистом и его руководством. Вообще, для разных людей, занимающих разные должности, понятие «карьерный рост» означает разное: значительный материальный уровень, высокий пост, престиж профессии, достижение профессионального мастерства; для кого-то это расширение ответственности, для кого-то путь в достижении поставленных целей, кто-то стремится к самореализации, а кто-то к увеличению заработной платы.

Из курса психологии нам известно, что когда человек испытывает определенное желание, это состояние через некоторое время переходит в потребность, то есть желание как можно скорее или как можно в большей степени обладать чем-либо или делать что-либо. Потребность как желание побуждает человека действовать благодаря мотивации - некоторого стимула, смысла.

Специалисты кадровых служб вместе с психологами путем некоторых обобщений определили типологию специалистов по психологическому типу мотивации, иными словами – по особенностям личности, определяющим то, как эти люди строят свою карьеру. В основе этой типологии лежат три характеристики.

Одна из них – это самооценка, отражающая уверенность человека в личных и профессиональных своих качествах.

Следующая характеристика - уровень притязаний. Высокий уровень говорит о том, что человек стремится многого в жизни добиться, достичь высоких целей, стать на высокую ступеньку социальной или профессиональной лестницы. Действительно значимых результатов такой человек может достичь только в том случае, если у него есть опора – определенный смысл, ради которого всего этого можно добиваться. Иначе человек с высоким уровнем притязаний может потерять сразу все. Низкий же уровень притязаний характеризует тех людей, для которых сохранение достигнутых высот, удержание текущего положения, бегство от неудачи важнее продвижений по жизни.

Наконец, третья характеристика, так называемый «локус контроля» - показатель ответственности. Есть люди, ищущие объяснение происходящего вовне: в поступках других людей, в стечении обстоятельств, в судьбе и т.д. – это люди с внешним локусом контроля. Другие же способны делать выводы из своих ошибок, анализируют свое поведение, однако поиск причины всех событий внутри себя приводит к самобичеванию. У таких людей внутренний локус контроля, который определяет ответственность за свои поступки.

Данные типы представлены следующим образом [27].

Тип – альпинист. Самооценка: высокая. Уровень притязаний: высокий. Локус контроля: внутренний. Такой человек идет вверх по карьерной лестнице сознательно и с максимальной внутренней отдачей. Низкое социальное происхождение либо отсутствие значимого старта и подкрепления в виде протежирования не мешает ему пройти все ступени карьерного роста с самого низа доверху. Такой специалист не остается в долгу и честно отрабатывает каждое свое повышение. Лишь закрепившись на предыдущей должности, идет дальше. Вершину в любом деле он будет штурмовать до победы. К резким, необдуманным решениям такой человек не способен. Очень важно не допускать, чтобы кто-либо из сотрудников мешал этому специалисту, "вставлял палки в колеса" - "Альпинист" и в трудную минуту не бросит компанию, если не будет на нее обижен.

Тип – иллюзионист. Самооценка: высокая. Уровень притязаний: высокий. Локус контроля: внешний. Специалист этого типа верит в свои силы. Он сознательно стремится к высоте, но в большей степени склонен использовать не собственные усилия, а благоприятные обстоятельства. "Иллюзионист" в большей степени предпочитает "казаться", чем "быть". Успешная эксплуатация внешних признаков имиджа успешного человека удается ему благодаря тому, что эти признаки легко и быстро им усваиваются. На очередную высоту его может поднять "высокая волна" обстоятельств, и как только "иллюзионист" ее замечает, не упускает возможности ей воспользоваться. Для него не зазорно манипулировать людьми, однако большую ответственность на себя он брать, скорее всего, не будет, и при более выгодном предложении без угрызений совести покинет компанию, перейдя к конкуренту. Представительские функции удаются ему лишь в том случае, если не понадобится применять глубокий анализ ситуации и принимать ответственные решения.

Тип – мастер. Самооценка: высокая. Уровень притязаний: низкий. Локус контроля: внутренний. В своей профессии ему интереснее осваивать новые области, а на своей должности - новые профессии. А вот интерес к уже изученному у него может пропасть. Мало заинтересованный в социальном продвижении, он фокусирует свое внимание на созидании насыщенной жизни, ищет ощущение движения не вверх, а вперед. Его решения об уходе из компании или смене деятельности могут оказываться неожиданными для всех, однако его можно удержать на месте, предоставив возможность развиваться и повышать квалификацию. Охлаждение или потерю интереса сотрудника к исполняемым обязанностям и основной деятельности нетрудно заметить. Как только это произошло, "мастеру" нужно предложить развивать новое направление, поставить интересную проблему. Этот специалист, почувствовав возвращение вкуса к жизни, справится с новым заданием даже в том случае, если фактическая его нагрузка значительно увеличится.

Тип – муравей. Самооценка: низкая. Уровень притязаний: низкий. Локус контроля: внешний. Из-за боязни собственной ошибки, а вовсе не из-за глупости, он предпочитает получать четко сформулированные задачи и работает строго по инструкции. Он ценный исполнитель, но ничего большего от него ожидать не стоит. Как ответственных решений, так и резких повышений "муравей" может испугаться и даже уволиться с работы. Лучшей наградой его труда станут четкие инструкции, похвала руководства. Отсутствие свободы выбора такого человека вовсе не раздражает, а является необходимым условием его нормальной деятельности. Постепенное продвижение "муравья" должно подкрепляться профессиональной опорой - компетентным заместителем, грамотным руководителем более высокого звена.

Тип – коллекционер. Самооценка: низкая. Уровень притязаний: высокий. Локус контроля: внешний. Этот человек, хоть и желает достичь вершин, чрезмерно долго готовится к началу своей профессиональной деятельности. Прежде чем работать по выбранной специальности, он стремится получить несколько образований, заканчивает несколько курсов, посещает разнообразные тренинги. Даже считая, что знает достаточно, он не решается приступать непосредственно к работе. Такой шаг даже может подорвать его внутреннее равновесие и веру в свои силы, а они и так весьма слабы. Карьерный путь, как правило, "коллекционер" представляет себе достаточно смутно, но то, что ему хочется стать "начальником", он знает четко. Денежные притязания такого специалиста намного выше его реальной стоимости. Хорошим сотрудником - у грамотного наставника - "коллекционер" сможет стать лишь при том условии, что утихомирит амбиции и начнет работу на невысокой должности.

Тип – узурпатор. Самооценка: низкая. Уровень притязаний: высокий. Локус контроля: внутренний. В жизни надеется только на себя. По карьерной лестнице продвигается под нажимом самолюбия, чему мешают недоверие к окружающим и склонность к самоедству. "Узурпатор" нередко выходит за рамки собственных полномочий и начинает контролировать работу сторонних отделов фирмы - не потому, что возомнил себя начальником, а потому, что всю ответственность за то, как работает фирма, он перекладывает на себя. В стабильной ситуации его работа стабильно успешна. А вот в условиях нестабильности "узурпатор" хаотично принимает любые решения. Если такому сотруднику вверить управление отделом или руководство проектом, он будет применять авторитарный стиль управления и будет ориентироваться на вертикальную карьеру, а не на саморазвитие в области, в которой он работает. Принимаемые им ответственные решения должна "доводить до ума" целая команда подчиненных.

Описанные типы методик четко отражают суть работы сотрудника фирмы, что позволяет четко отследить факторы «внешней» мотивации, т.е. той, которая исходит от руководства и посодействовать работнику в организации своей карьеры [27].

Одним из основных элементов организации карьеры является выбор карьеры - возможно наиболее важное решение, которое принимает человек в жизни.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Джона Голланда.

В таблице 1.3 представлена краткая характеристика типов личности, выбирающих карьеру [14, с.224-227].

Таблица 1.3

**Типология личностей Джона Голланда**

|  |  |
| --- | --- |
| Тип личности | Содержание деятельности |
| 1 | 2 |
| 1. Реалистический | Человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов – машинист. |
| 2. Исследовательский | Такой человек предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным. |
| 3. Артистичный | Человек экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточен. |
| 4. Социальный | Этот человек любит работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую - школьный консультант. |

Продолжение табл. 1.3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 5. Предпринимательский | Человек любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей – адвокат. |
| 6. Конвенциональный | любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов – бухгалтер. |

Несмотря на то, что согласно этой концепции один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими. Карьера комбинирует в себе такие направления деятельности как совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Поэтому она занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его наивысших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

Для того, что бы карьера была успешной, а продвижение по карьерной лестнице проходило бы без особых препятствий этим процессом необходимо управлять и эффективно организовывать его. Для этого существует механизм управления карьерой, который подразумевает совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии. Каждый человек, руководитель вырабатывает свой механизм управления карьерой в зависимости от собственных личностных, профессиональных и иных особенностей. В общем случае карьера видится как поэтапное развитие способностей и функций человека как профессионала, что создает предпосылки для его продвижения по службе и повышения материального благополучия.

Карьерное движение, в том числе и в системе муниципальной службы есть естественный, саморазвивающийся процесс. Однако успешная карьера многих работников является результатом удачного стечения обстоятельств. Вместе с тем, обстоятельства можно и нужно формировать; случай не ожидать, а находить; способности развивать, добросовестность воспитывать, т.е. процессу саморазвития карьеры нужно осознанно помогать. Карьера человека-это движение жизни, это «выбор, основанный на индивидуальной оценке возможностей, где сам человек является первопричиной собственного успеха» [26, с. 97].

Таким образом, карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Ее сущность заключается в фактической последовательности занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), в служебно-профессиональном росте.

Многообразность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов (типов): профессиональная, внутриорганизационная, вертикальная, горизонтальная, центрированная, властная, квалификационная, статусная, монетарная, карьера менеджера, юриста, врача, учителя и т.д.

Карьера специалиста развивается в несколько этапов. Встречаясь с новым сотрудником необходимо учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Этапы карьерного роста для одних являются набором случайностей, для других — это воплощение в жизнь детального долгосрочного плана, связанного с повышением уровня знаний, умений и навыков, а также последовательное восхождение по служебной лестнице.

Этапы карьерного роста:

1. Предварительный этап - подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности; до 25 лет.

2. Этап становления - освоение работы, развитие профессиональных навыков; до 30 лет.

3. Этап продвижения - профессиональное развитие; до 45 лет.

4. Завершение - подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены; после 60 лет.

5. Пенсионный – занятие другими видами деятельности; после 65 лет.

Этап карьеры не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом.

Каждый человек стремится к карьерному росту в той сфере деятельности, которая является для него наиболее привлекательной и интересной. Для кого-то это муниципальная или государственная служба, для кого-то рекламное дело или бизнес, а кто-то видит свое перспективное развитие на малом предприятии.

**1.2. Понятие, формы и нормативно правовое обеспечение деятельности малого предприятия**

Особое место в экономике стран с рыночными отношениями занимают малые предпри­ятия и связанный с ними малый бизнес. Эти предприятия явля­ются наиболее мобильной формой ведения хозяйства, они более чувствительны к новшествам, не боятся рисковать, но подвер­жены кризисам и социальным потрясениям.

Предприятие — это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и ока­зания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, по­лучаемой прибылью, остающейся в его распоряжении после упла­ты налогов и других обязательных платежей.[12, с. 54]

Основными задачами предприятий является удовлетворение общественных потребностей в производимой продукции, вы­полняемых работах, оказываемых услугах, а также получение прибыли и реализация на этой основе в соответствии с законо­дательством социально-экономических интересов членов тру­дового коллектива предприятия, взаимоотношений с бюджетом и хозяйствующими партнерами-поставщиками, потребителями, банками и др.

Для осуществления своей деятельности предприятие фор­мирует имущество, которое может принадлежать ему на праве собственности либо полного хозяйственного ведения.

Источниками имущества предприятия являются:

• денежные и материальные взносы учредителей предпри­ятия;

• доходы от реализации продукции, работ и услуг;

• ценные бумаги и доходы от ценных бумаг;

• капитальные вложения и дотации от бюджетов различ­ного уровня;

• безвозмездные или благотворительные взносы;

• пожертвования организаций, предприятий и граждан;

• выкуп имущества государственных предприятий путем конкурса, аукциона, тендера;

• выкуп имущества государственного предприятия путем акционирования;

• иные источники, не запрещенные законодательством.

В соответствии с законодательством могут создаваться и действовать предприятия, находящиеся в частной, государст­венной, муниципальной собственности и собственности обще­ственных и религиозных организаций. В зависимости от форм собственности в народном хозяйстве действуют частные, муни­ципальные и государственные предприятия, а также предпри­ятия смешанной формы собственности, основанные на объе­динении имущества, находящегося в частной муниципальной и государственной собственности, собственности иностранных государств, иностранных юридических лиц и граждан, а также в собственности общественных организаций.

Малые предприятия могут создаваться во всех отраслях на­родного хозяйства на основе любых форм собственности, вклю­чая смешанные, и осуществлять все виды хозяйственной дея­тельности, если они не запрещены законодательными актами и отвечают целям, предусмотренным в их уставе.

К малым относятся вновь создаваемые и действующие пред­приятия ограниченной численности:

* в промышленности, строительстве и на транспорте со среднесписочной численностью работающих до 100 человек;
* в сельском хозяйстве — до 60 человек;
* в научно-технической сфере — до 60 человек;
* в оптовой торговле — до 50 человек;
* в розничной торговле и бытовом обслуживании населе­ния — до 30 человек;
* в остальных отраслях и при осуществлении других видов

деятельности — до 50 человек.

При этом к среднесписочной численности работников ос­новного производственного персонала добавляется среднеспи­сочная численность работников, не состоящих в штате предпри­ятия, работающих по договорам подряда и совместительству.

Предприятия, осуществляющие несколько видов деятельно­сти (многопрофильные), относятся к малым по тому виду дея­тельности, который приносит наибольшую долю суммарной вы­ручки от реализации продукции (работ и услуг).

Малые предприятия создаются:

* отдельными гражданами, членами семьи и другими ли­цами, совместно ведущими трудовое хозяйство;
* государственными предприятиями, кооперативами, ак­ционерными обществами;
* государственными органами, уполномоченными управ­лять государственным имуществом;
* совместно указанными органами, предприятиями и граж­данами.

Деятельность юридических и физических лиц, различ­ная по своим целям, регулируется гражданским законода­тельством. Для обозначения любого вида деятельности, име­ющей целью извлечение прибыли, используют понятие "предпринимательская деятельность".

Определение этого понятия содержится в Гражданс­ком кодексе Российской Федерации (ГК РФ), в котором ука­заны наиболее ее значимые юридические признаки. Под предпринимательской деятельностью понимается "самосто­ятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в ртом качестве в установленном законом порядке"[2].

Предпринимательская деятельность осуществляется в строго определенных законом организационно-правовых формах. Система, порядок образования и правовой статус коммерческих организаций закрепляются ГК РФ и специ­альным законодательством, которое принято и будет еще приниматься в развитие норм Конституции РФ и ГК РФ.

Современное российское предпринимательство позволяет вести индивидуальную предпринимательскую деятельность. Понятие предпринимательской деятельности содержится в ст. 2 ГК РФ, в соответствии с которой предпринимательской является деятельность:

* самостоятельная;
* осуществляемая на свой риск;
* направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг [2].

Следовательно, указанная деятельность является прежде всего самостоятельной. Предприниматель сам планирует рабочее время и время отдыха, только он решает, куда именно вкладывать свой капитал, заключать или не заключать какую-либо сделку. Предпринимательская деятельность осуществляется гражданами на свой риск, т. е. в случае неудачи им придется нести имущественную ответственность собственным имуществом. Предпринимательской будет только такая деятельность, при которой граждане преследуют цель систематически, неоднократно получать прибыль от своей деятельности. При этом не важно, была ли прибыль получена реально. Главное — это получение прибыли.

Эта деятельность называется индивидуальной, поскольку предпринимательской деятельностью можно заниматься с образованием юридического лица — особого субъекта гражданского права. В этом случае данной деятельностью будет заниматься новый субъект — юридическое лицо. За­кон предоставляет возможность заниматься предпринима­тельской деятельностью без образования юридического лица. Именно эта деятельность и называется индивидуальной. Законом предусмотрено, что индивидуальной предприни­мательской деятельностью можно заниматься лишь после регистрации себя в регистрационной палате в качестве ин­дивидуального предпринимателя.

Индивидуальная предпринимательская деятельность имеет ограниченную практику и короткий период действия. Многие проблемы, связанные с применением законодатель­ства в отношении индивидуальных предпринимателей, при­ходится решать впервые.

Наряду с частными лицами предпринимательскую дея­тельность осуществляют различные организации, имеющие статус юридического лица. В ст. 48 ГК РФ дается их поня­тие. Юридическое лицо имеет следующие признаки:

* имеет свою организационную структуру: органы уп­равления, филиалы, представительства. В организацион­ную структуру юридического лица входят взаимоотноше­ния между участниками (учредителями). Организационная структура юридического лица определяется его учреди­тельными документами (уставом, учредительным договором, положением);
* имеет материальную базу для деятельности, т. е. определенное имущество. Это имущество может находиться у юридического лица на праве собственности, в хозяйствен­ном ведении или оперативном управлении. Имущество дол­жно быть обособленным, т. е. принадлежать только юриди­ческому лицу. Оно отражается на балансе юридического лица и смете;
* выступает в хозяйственном обороте от собственного имени, приобретая и осуществляя при этом имуществен­ные права, исполняя обязанности. К имущественным пра­вам относится прежде всего право собственности на раз­личное имущество, которое юридическое лицо приобрета­ет в результате заключения договора купли-продажи, да­рения. К неимущественным правам юридического лица мож­но отнести деловую репутацию;
* несет ответственность по своим обязательствам са­мостоятельно и своим имуществом.

Таким образом, юридическое лицо — это организация, которая от своего имени выступает в качестве субъекта правовых отношений и самостоятельно несет ответственность по своим обязательствам.

Основным субъектом предпринимательской деятельности являются коммерческие организации.Под ними пони­жаются юридические лица, основная цель деятельности которых состоит в извлечении прибыли. Полученная прибыль распределяется в соответствии с учредительными документами между участниками (учредителями) коммерческой организации.

Коммерческие организации могут создаваться в различных формах. Перечень этих форм устанавливается законо­дательством и произвольно изменен быть не может. Согласно гражданскому законодательству коммерческие организации создаются в форме производственных кооперативов, государственных и муниципальных (унитарных) предприя­тий, хозяйственных товариществ и обществ. К последним относятся: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное товарищество). В хозяйственные общества включаются: общества с ограниченной и дополнительной ответственностью, акционерные общества (открытого и зак­рытого типа).

Производственный кооператив (артель) представляет собой добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной деятельности или иной хозяйственной деятельности, основанной на личном трудовом участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов (ст. 107 ГК РФ).

Производственный кооператив может заниматься различной деятельностью — производством промышленной и сельскохозяйственной продукции, торговлей, бытовым обслуживанием. Каждый участник производственного кооператива обязан участвовать личным трудом в работе коопе­ратива, что является одним из важных его признаков. По­тому официально он именуется еще и артелью.

Главным документом производственного кооператива является устав. Он утверждается общим собранием членов кооператива. Для его учреждения необходимо не менее пяти человек.

В его уставе должны быть указаны следующие дан­ные: место нахождения, порядок управления, размер пае­вых взносов, порядок участия членов кооператива в его работе и многое другое. Имущество производственного ко­оператива находится в его собственности и делится на паи. В производственном кооперативе создаются органы управ­ления. Высшим органом является общее собрание его чле­нов. Текущее руководство делами кооператива могут осу­ществлять правление и председатель. В производственном кооперативе может создаваться наблюдательный совет, если число членов кооператива более 50 человек. В его полно­мочия входит контроль за деятельностью правления и пред­седателя кооператива. В органы управления могут входить только члены кооператива. При этом закон запрещает член­ство в составе нескольких органов управления. Компетен­ция органов управления производственного кооператива определяется законом и уставом.

К исключительной компетенции общего собрания отно­сятся:

* изменение устава кооператива;
* образование других органов управления;
* прием и исключение из членов кооператива и дру­гие [2].

Прекращение членства в производственном кооперати­ве может происходить как по желанию члена кооператива, так и в случае его исключения, а также по другим основа­ниям (например, в случае смерти).

Ликвидация и реорганизация производственного коо­ператива производится по решению общего собрания его членов. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное общество или товарищество. Кооператив может быть ликвидирован и по другим основаниям, например, в случае несостоятельности (банкротства).

Унитарное предприятие — это коммерческая органи­зация, не имеющая права собственности на закрепленное заним имущество. Имущество этого предприятия является неделимым, что означает невозможность и недопустимость его распределения по долям, паям, в том числе и между работниками. В такой форме могут создаваться го­сударственные и муниципальные предприятия, а поэтому их имущество является государственной и муниципальной собственностью. Предприятие в отношении закрепленного за ним имущества обладает правом хозяйственного ведения или оперативного управления.

Понятия "право хозяйственного ведения" и "право опе­ративного управления" требуют подробного рассмотрения.

Право хозяйственного ведения — право предприятия (государственного или муниципального) владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом, но в определенных пределах, которые установлены ГК РФ.

Предприятие не вправе без согласия собственника распоряжаться недвижимым имуществом: продавать, сдавать его в аренду, но не отдавать в залог. Под недвижимым иму­ществом понимаются: земельные участки и все то, что тесно связано с землей: здания, сооружения. Остальным иму­ществом предприятие вправе распоряжаться самостоятельно, по собственному усмотрению.

Право оперативного управления — право распоряжаться имуществом как недвижимым, так и движимым только с согласия собственника.

Имущество на праве оперативного управления закрепляется за создаваемыми унитарными предприятиями, которые имеют название "казенные". Они могут учреждаться по решению Правительства РФ на базе имущества, нахо­дящегося в федеральной собственности (федеральное казенное предприятие). Ликвидируется и реорганизуется такое предприятие только по решению Правительства Рос­сийской Федерации. В учредительных документах предпри­ятия должно быть обязательно указано, что оно казенное.

Хозяйственные товарищества признаются гражданс­ким законодательством как отдельные разновидности субъектов предпринимательских отношений и имеют свои юридические и организационные признаки, которые отли­чают их от хозяйственных обществ.

В соответствии с действующим законодательством в Российской Федерации могут образовываться два вида хо­зяйственных товариществ: полное товарищество и товари­щество на вере (коммандитное товарищество).

Полное товарищество— коммерческая организация, участники которого несут ответственность по его обя­зательствам своим имуществом (ст. 69 ГК РФ). Полное то­варищество — это одновременно хозяйственное това­рищество, участники которого в соответствии с заключен­ным между ними договором занимаются предприни­мательской деятельностью от имени товарищества. Из это­го следует, что такое товарищество является договорным объединением, поскольку оно создается и осуществляет деятельность на основе учредительного договора, который подписывается всеми участниками товарищества. При ре­гистрации полного товарищества предъявление в регист­рационную палату Устава не требуется, так как данный документ не предусмотрен действующим законодательством для коммерческих организаций данного типа.

Закон предъявляет определенные требования к содер­жанию учредительного договора. Предписания закона обя­зательны, и участники полного товарищества при состав­лении учредительного договора должны строго руководство­ваться соответствующими законоположениями.

В учредительном договоре полного товарищества ука­зываются как общие для всех юридических лиц сведения, так и те, которые отражают специфику именно полного товарищества. К первой группе сведений относятся: порядок совместной деятельности по созданию товарищества, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности, место нахождения, адрес и другие. Ко вто­рой группе: размер и состав складочного капитала, раз­мер долей каждого из участников в складочном капитале, положения об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов и другие.

Особенностью полного товарищества является то, что для его образования необходимо наличие складочного ка­питала. Он необходим, во-первых, для того, чтобы полное товарищество могло быть зарегистрировано, поскольку наличие такого условия прямо предусмотрено действую­щими нормативными актами о порядке регистрации юридических лиц. Складочный капитал выполняет роль уставного капитала и составляет не менее 100 минимальных месячных оплат труда. Во-вторых, складочный капитал полного товарищества образует его имущественную базу, без которой невозможна или будет затруднена предпринимательская деятельность товарищества. В-третьих, складочный капитал является гарантией для кредиторов, т. е. тех лиц, которые вступают в различные имущественные отношения с полным товариществом, заключая с ним договоры. Поэтому в случае невыполнения своих обязательств взыскание по долгам будет обращено прежде всего на имуще­ство в виде складочного капитала, которое закреплено за полным товариществом как юридическим лицом. В-четвертых, наличие складочного капитала необходимо для того, |чтобы участники имели четкие ориентиры при распределении прибыли и убытков, так как они делятся пропорционально доле каждого из участников в складочном капитале.

Вместе с тем убытки полного товарищества могут при­вести к полной утрате складочного капитала. Тогда, и в этом еще одна, пожалуй, самая существенная особенность правового статуса полного товарищества, убытки будут возмещаться за счет имущества полных товарищей. Ответ­ственность участников в данном случае будет, во-первых, субсидиарной — дополнительной ответственностью участ­ников товарищества по его обязательствам. Она наступает тогда, когда полностью утрачивается складочный капитал либо складочного капитала полного товарищества недоста­точно для погашения долгов. Во-вторых, ответственность участников является солидарной. Суть солидарной ответ­ственности состоит в том, что тот, кто терпит убытки от неисполнения или ненадлежащего исполнения договора, может предъявить требования о возмещении их полностью или частично как ко всем участникам полного товарище­ства, так и к одному из них. В силу такой специфической ответственности закон ограничивает возможность как для физических, так и для юридических лиц быть участниками нескольких полных товариществ. Согласно гражданскому законодательству Российской Федерации лицо (физическое или юридическое) может быть участником только одного полного товарищества.

В полное товарищество могут объединяться как физи­ческие, так и юридические лица. Однако гражданин может быть участником полного товарищества только при соблю­дении определенных условий, которые установлены в за­конодательстве. Речь идет о том, что гражданин, прежде чем он реализует свое право стать участником полного то­варищества, должен получить статус индивидуального пред­принимателя, зарегистрировавшись в соответствующем порядке. Что же касается юридических лиц, то полными товарищами могут быть исключительно коммерческие организации, а некоммерческие такого права не имеют.

Кроме того, члены объединения обязаны своим личным трудом участвовать в его деятельности. По сути полное товарищество представляет собой прежде всего объеди­нение лиц, а затем уже и имущества.

Внутренние отношения в полном товариществе опре­деляются учредительным договором. Основываются они на взаимном доверии в силу особенности правового статуса полного товарищества. Управление деятельностью товарищества осуществляется по общему согласию всех его уча­стников.

Учредительным договором могут быть определены от­дельные случаи, когда решения по конкретным вопросам могут приниматься по большинству голосов. Каждый из уча­стников полного товарищества имеет один голос независи­мо от его доли в складочном капитале. Действующее зако­нодательство дает право членам товарищества изменить это общее правило и отразить в учредительном договоре иной порядок установления количества голосов.

Полное товарищество имеет статус юридического лица. Оно рассматривается законодательством как единый субъект предпринимательских и других правоотношений. Юриди­ческие лица приобретают гражданские права и принимают на себя гражданские обязанности через свои органы. Что же касается полного товарищества, то эти функции вы­полняют его участники, так как в товариществе не образу­ются специальные органы управления. От имени полного товарищества при заключении сделок может выступать каж­дый из участников в отдельности, если в учредительных документах не установлено, что его участники ведут дела совместно либо ведение дел поручено одному или несколь­ким участникам. В зависимости от того, какой установлен порядок ведения дел, наступают различные юридические последствия.

Во-первых, когда дела ведутся совместно, тогда для совершения каждой сделки требуется согласие всех участ­ников товарищества.

Во-вторых, если дела поручены одному или некоторым из участников, то остальные могут совершать сделки только на основании доверенности от тех лиц, которым поручено ведение дел.

Участнику полного товарищества предоставлено пра­во выхода. При этом остальные его участники должны быть предупреждены за шесть месяцев до фактического выхода. Участник может быть исключен из товарищества, но только по решению суда и на основании требования остальных товарищей. Однако для этого должны быть серьезные ос­нования: грубое нарушение своих обязанностей и едино­гласное решение об исключении. При выбытии из состава товарищества лицо имеет право на выплату ему стоимости части имущества товарищества пропорционально его доли в складочном капитале. Вместо выплаты ему может быть выдано имущество в натуре. Но для этого необходимо со­глашение между тем, кто выбывает из товарищества, и остальными участниками.

Прекращение товарищества может быть вызвано раз­личными причинами. Оно прекращает свою деятельность по истечении срока; если достигнута цель, ради которой оно было создано; если отсутствует целесообразность дальней­шего ведения предпринимательской деятельности. Для этого требуется общее согласие всех участников. Полное това­рищество может быть преобразовано в товарищество на вере (коммандитное), либо в хозяйственное общество, либо в производственный кооператив. С момента преобразования оно прекращает свое действие.

Полное товарищество ликвидируется, если один из товарищей вышел из состава участников, либо умер, либо признан недееспособным (п. 21 ст. 76 ГК РФ). Однако даже при наступлении указанных обстоятельств товарищество может продолжать свою работу, если учредительным дого­вором прямо оговорена такая возможность. Полное товари­щество подлежит ликвидации, когда в нем остался един­ственный участник, а также по общим основаниям: по ре­шению суда в случае осуществления деятельности без со­ответствующего разрешения (лицензии), когда она требу­ется, вследствие признания товарищества банкротом и дру­гие.

Товарищество на вере (коммандитное товарищест­во) — это смешанный вид коммерческой организации, В нем наряду с полными товарищами есть один или несколько уча­стников-вкладчиков (коммандитистов) (ст. 82 ГК РФ). Полные товарищи отвечают по обязательствам своим имуществом, а коммандитисты рискуют только своими вкла­дами. Право вести дела от имени товарищества принадле­жит только полным товарищам.

Товарищество на вере является договорным объедине­нием. Основной документ, который регулирует отношения в товариществе — это учредительный договор. В законода­тельстве указывается, что учредительный договор подпи­сывается только полными товарищами, поэтому они и уп­равляют делами товарищества. Вкладчики не вправе ка­ким-либо образом влиять на управление делами, оспари­вать правильность принимаемых управленческих решений в суде. Основной обязанностью вкладчика является свое­временное внесение вклада в складочный капитал. Факт вне­сения вклада подтверждается специальным документом — свидетельством об участии. Этот документ подтверждает не только то, что вклад внесен, но и то, что лицо является участником в товариществе на вере в качестве комманди­тиста.

Вкладчики несут не только обязанности, но и облада­ют правами. Поскольку товарищество на вере — это ком­мерческая организация, то они вправе получать часть при­были, причитающуюся им на долю в складочном капитале. Они также имеют право контролировать хозяйственную деятельность, знакомясь с годовыми отчетами и балансами товарищества. Кроме того, они вправе выйти из состава товарищества по окончании финансового года и получить свой вклад. При выходе они не имеют права на получение доли в имуществе, в отличие от полных товарищей.

Прекращение деятельности товарищества на вере об­ладает рядом особенностей. Во-первых, товарищество лик­видируется, если в его составе не осталось ни одного вклад­чика, хотя за оставшимися лицами сохраняется право пре­образовать его в полное товарищество. Во-вторых, при ликвидации товарищества преимущественное право на по­лучение вкладов из оставшегося имущества имеют коммандитисты. Законодательством предусмотрены и другие особен­ности ликвидации товарищества на вере (ст. 86 ГК РФ).

Индивидуализацией товарищества служит его фирмен­ное наименование. Согласно закону оно должно содержать либо имена всех полных товарищей и слово "товарище­ство на вере" или "коммандитное товарищество", либо имя одного полного товарища с добавлением слов "и компания", а также с указанием на вид товарищества. Если в фирмен­ном наименовании товарищества будет указано имя вклад­чика — он становится полным товарищем со всеми вытека­ющими из этого положения юридическими и организацион­ными последствиями.

Общество с ограниченной и дополнительной ответ­ственностью — коммерческая организация, уставный ка­питал которой разделен на доли в размерах, определяемых учредительными документами.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество с ог­раниченной ответственностью (далее — общество) может быть учреждено одним или несколькими лицами. В законо­дательстве оговаривается предельный количественный со­став учредителей, превышение которого влечет обязанность преобразования его в акционерное общество либо ликви­дацию, если вопрос преобразования не решается в течение года. Общество не может быть учреждено хозяйственным обществом, состоящим из одного лица.

Современное законодательство более жестко регули­рует отношения, возникающие по поводу учреждения и деятельности коммерческих организаций данного вида. Ибо, как показала практика, такие общества имеют наибольшее распространение в предпринимательской деятельности, и именно в таких обществах довольно часто встречаются раз­личные финансовые злоупотребления.

Общество предполагает объединение капиталов с це­лью занятия предпринимательской деятельностью, и поэтому личное участие учредителей в его работе необяза­тельно.

При его регистрации должны быть представлены соот­ветствующие документы: учредительный договор и устав. Если учредителем является одно лицо, то оно должно пред­ставить только устав, им же утвержденный. В других слу­чаях учредительные документы утверждаются и подписы­ваются учредителями.

Учредительные документы должны содержать необхо­димые сведения, которые характеризуют общество как ком­мерческую организацию, имеющую статус юридического лица: место нахождения, цель деятельности и другие, а также сведения, отражающие специфику общества. В них должны быть указаны: размер уставного капитала и раз­мер долей каждого из участников, порядок внесения вкла­дов.

Уставный капитал общества не должен быть менее сум­мы 100 минимальных оплат труда, установленных законо­дательством Российской Федерации на дату представления учредительных документов для регистрации. Закон требу­ет, чтобы на момент его регистрации не менее 50% устав­ного капитала было оплачено. Остальная же часть оплачи­вается участниками в течение первого года работы. Невне­сение вовремя уставного капитала влечет за собой юриди­ческие последствия как для общества в целом, так и для отдельных его участников. Например, оно обязано объя­вить об уменьшении уставного капитала либо прекратить свою деятельность.

Участники, которые не внесли вклады в уставный ка­питал полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам общества. Законодатель не случайно уста­новил такие правила. Ведь уставный капитал является не только необходимой материальной базой для деятельнос­ти, но и должен гарантировать интересы его кредиторов, не вводя их в заблуждение относительно финансовых и иных материальных возможностей конкретного общества, с которым они вступают в различные правоотношения, вы­текающие из заключенных договоров. В целом же правовой режим уставного капитала общества определяется ГК РФ и специальным законодательством об обществах с ограни­ченной ответственностью.

Согласно действующим нормативным актам общество после своей регистрации обязано уведомлять своих креди­торов о каждом случае уменьшения уставного капитала и регистрировать его уменьшение в установленном порядке. Кредиторы же имеют право потребовать досрочного ис­полнения обязательств и возмещения убытков. Обществу разрешается увеличение уставного капитала за счет вне­сения всеми участниками своих вкладов в полном объеме (ст. 90 ГК РФ).

Участники общества не имеют права собственности на имущество общества. Их права распространяются только на долю в уставном капитале. В силу этого участник обще­ства может продать или уступить иным образом (подарить) свою долю в уставном капитале другим участникам обще­ства. Это право участника не может быть никем ограниче­но, оно является безусловным, поскольку касается внут­ренних взаимоотношений участников общества. Иначе ре­гулируется возможность отчуждения доли в уставном ка­питале третьим лицом, т. е. тем, которое не входит в со­став участников. Законодательство не запрещает участни­ку (участникам) совершать такого рода сделки. Однако окон­чательно этот вопрос регулируется только уставом обще­ства. Устав может содержать норму, запрещающую от­чуждение доли третьим лицом, либо норму, которая раз­решает продавать посторонним лицам долю в уставном ка­питале. В зависимости от того, какая норма прописана в уставе, такие и наступают юридические последствия.

Неотчуждаемым и неограниченным правом каждого из участников является право его выхода из состава участни­ков общества. Это право он может осуществить в любое время, независимо от того, согласны или не согласны с этим остальные участники. При выходе ему должна быть выплачена стоимость части имущества, которая соответствует его доле в уставном капитале. Процедура выхода и порядок выплаты причитающихся сумм регулируются ГК РФ и уч­редительными документами. Выход одного из участников не влияет на дальнейшую судьбу общества. Если даже в его составе останется одно лицо (физическое или юридичес­кое), то оно продолжает свою деятельность.

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом. Управление делами общества осуще­ствляется через специально образуемые для этой цели орга­ны юридического лица. Основные принципы организации и деятельности органов управления устанавливаются ГК РФ. Более детально вопросы организации управления должны быть урегулированы специальным законом.

В соответствии с Кодексом в обществе должны образо­вываться органы управления: общее собрание участников, исполнительный орган (директор, президент и другие), ре­визионная комиссия.

Общее собрание участников общества является выс­шим органом управления, который имеет исключительную компетенцию. По вопросам, отнесенным к исключительной компетенции общего собрания, ни один орган управления не может выносить какие-либо решения. Если такие реше­ния вынесены, то они не будут иметь юридической силы. Более того, такие вопросы не только не могут быть рас­смотрены другими органами управления по собственной инициативе, но даже не могут быть переданы, делегиро­ваны общим собранием исполнительному органу, например, директору или дирекции.

Законодательством к исключительной компетенции об­щего собрания отнесены вопросы: изменение устава обще­ства, а также размера уставного капитала, образование других органов управления обществом, решение вопросов о реорганизации и ликвидации общества и другие.

Вопросы, относимые к компетенции общего собрания, определяются законодательными актами. Участники общества при составлении устава должны следовать предписа­ниям законодательства.

Органы управления общества могут быть как коллеги­альными, так и единоличными. Общее собрание — это кол­легиальный орган. Количественный состав исполнительных органов определяется уставом общества. Единоличный орган управления может быть избран как из состава участников общества, так и из третьих лиц. Правовой статус исполни­тельного органа определяется наряду с гражданским за­конодательством еще и законодательством о труде: с ди­ректором (президентом и т. д.) должен быть заключен тру­довой договор (контракт). В трудовом договоре-контракте определяются права и обязанности директора, срок дей­ствия контракта, меры поощрения и ответственности за проступки, совершаемые при исполнении трудовых обя­занностей, дополнительные основания для его увольнения. Порядок заключения трудового договора и его расторжения регулируется законами о труде. Кроме того, гражданское законодательство определяет условия деятельности и от­ветственности лица, выступающего от имени организации, а таким лицом во многих случаях является руководитель. Он должен действовать в интересах представляемого им общества добросовестно и разумно, обязан по требованию учредителей возместить убытки обществу, если иное не предусмотрено законом или договором.

Прекращение общества с ограниченной ответственностью возможно вследствие его реорганизации либо ликвидации. Оба названные осно­вания имеют самостоятельное значение.

Реорганизация общества с ограниченной ответственно­стью может быть осуществлена по решению его учредите­лей. В случаях, прямо предусмотренных законодательством, общество может быть реорганизовано в принудительном порядке. Так, реорганизация возможна и в принудительном порядке по решению антимонопольного органа. При этом решение о принудительном разделении (выделении) коммерческой организации принимается при совокупности оп­ределенных условий: возможности организационного и тер­риториального обособления его структурных подразделе­ний; отсутствия между структурными подразделениями тес­ной технологической взаимосвязи; возможности юридичес­ких лиц в результате реорганизации самостоятельно рабо­тать на рынке определенного товара.

Законодательство определяет следующие формы реор­ганизации общества: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. При преобразовании возника­ет правопреемство, т.е. переход части прав к вновь образо­ванным юридическим лицам в соответствии с разделитель­ным балансом и передаточным актом. Реорганизация в виде преобразования означает изменение организационно-право­вой формы. Так, общество может быть преобразовано в акционерное общество или производственный кооператив (ст. 92 ГК РФ).

Общество с ограниченной ответственностью считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регис­трации вновь возникших юридических лиц.

При реорганизации общества в форме присоединения к нему другого юридического лица общество считается реорганизованным с момента внесения в единый государ­ственный реестр юридических лиц, записи о прекращении деятельности присоединительного юридического лица. Лик­видация общества осуществляется в соответствии с ГК РФ (ст. 61—65 ГК РФ). Эти правила являются общими для всех юридических лиц. Например, общество признается не­состоятельным (банкротом), что влечет за собой его лик­видацию. Такое решение может принять, например, ар­битражный суд.

Для проведения ликвидации юридического лица созда­ется ликвидационная комиссия, которая и осуществляет все необходимые мероприятия. Ликвидация юридического лица считается завершенной, а юридическое лицо — прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц (ст. 63 ГК РФ). Детально вопросы, связанные с несостоятельнос­тью (банкротством), регулируются Законом РФ "О несосто­ятельности (банкротстве) предприятий".

Общество с дополнительной ответственностью.Это коммерческая организация, участники которой, в от­личие от общества с ограниченной ответственностью, соли­дарно несут субсидиарную ответственность по ее обяза­тельствам в размере, кратном стоимости их вкладов в ус­тавный капитал.

Общество с дополнительной ответственностью облада­ет рядом общих признаков и особенностей в сравнении с обществом с ограниченной ответственностью. Общим для этих обществ являются:

* возможность учреждения одним или несколькими ли­цами;
* разделение уставного капитала на доли, размер ко­торых определяется учредительными документами.

В остальном к обществу с дополнительной ответствен­ностью применяются нормы закона, действующие в отно­шении общества с ограниченной ответственностью, за ря­дом исключений, которые обусловлены специфическими чер­тами этой организации. Во-первых, участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут субси­диарную ответственность своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости вкладов, определя­емых учредительными документами общества. Во-вторых, в том случае, когда один из участников становится несосто­ятельным (банкротом), его ответственность по обязатель­ствам общества распределяется между остальными участ­никами пропорционально их вкладам. В учредительных до­кументах может быть предусмотрен и иной порядок рас­пределения ответственности.

Развитие процесса перерегистрации фирм и предпри­ятий, а также возникновение новых сопровождаются сложными и противоречивыми проблемами как внутри обществ, так и при взаимодействии их на рынке с партнерами, с государственными структурами.

Выбор формы предприятия производится в каждом конкрет­ном случае сугубо индивидуально, применительно к отрасли и роду деятельности фирмы, ее продукции, финансовому состоя­нию и другим характеристикам. Однако во всех случаях целесо­образно обратить внимание на следующие моменты:

1) налоговые льготы;

2) государственные заказы;

3) отношения собственности;

4) перспективы акционирования и приватизации;

5) управление производством;

6) управление трудовым коллективом;

7) кадровые проблемы;

8) условия и возможности привлечения наемного труда; ,

9) трудовое законодательство;

10) возможности создания ассоциаций (объединений) внут­ри и вне предприятия;

11) возможности хозрасчета;

12) возможности активизации и стимулирования;

13) возможности финансирования;

14) возможности кредитования;

15) условия ценообразования;

16) возможности снабжения;

17) возможности сбыта продукции;

18) возможности внешне экономической деятельности.

Предприятие, даже правильно выбранное, — это лишь фундамент предпринимательства. Но для хорошего здания одного фундамента мало. Чтобы организовать прибыльный бизнес, нужно прежде всего определить, на чем предприятие может прилично заработать: что следует производить и продавать с выгодой.

Управленческой деятельностью на предприятии занимаются ме­неджеры. Они решают множество задач. В частности, менеджеры разра­батывают стратегию поведения компании, формируют и приводят в движение потенциал фирмы и несут формальную ответствен­ность за результаты ее деятельности.

Для эффективности управления предприятием менеджер должен обучаться, проходить профессиональную переподготовку, курсы повышения квалификации и самообразовываться.

**1.3. Менеджер: роль на предприятии; обучение, переподготовка, повышение квалификации и самообразование; организация и механизмы управления карьерой менеджера**

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми на предприятии. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль и занимают одинаковые пози­ции на предприятии. Также далеко не одинаковы задачи, решаемые раз­личными менеджерами, и, наконец, функции, выполняемые отдельны­ми менеджерами, тоже различны.[11, с. 27]

Предприятие не может существовать без менеджеров, ибо они:

• обеспечивают выполнение предприятием его основного предназна­чения;

• проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельны­ми операциями и действиями, выполняемыми на предприятии;

• разрабатывают стратегии поведения предприятия в изменяющем­ся окружении;

• обеспечивают служение предприятия интересам тех лиц и учреж­дений, которые его контролируют;

• являются основным информационным звеном связи организации с внешней средой;

• несут формальную ответственность за результаты деятельности предприятия;

• официально представляют предприятие на церемониальных ме­роприятиях.

Менеджеры играют на предприятии множество различных ролей, из которых можно выделить три ключевые. Во-первых,это роль по приня­тию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направ­ление движения предприятия, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управлен­ческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным таким правом, он несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вари­ант решения, но и решиться на то, чтобы рискнуть повести руководи­мый им коллектив в определенном направлении. Зачастую это бывает сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых,это информационная роль, состоящая в том, что менед­жер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распростра­няет эту информацию в виде фактов и нормативных установок и, нако­нец, разъясняет политику и основные цели предприятия. От того, на­сколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить ее до членов предприятия, сильно зависит результат его работы.

В-третьих,менеджер выступает в качестве руководителя, форми­рующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего ее чле­нов на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, вы­ступающего в качестве представителя предприятия. Менеджер должен быть лидером, за которым люди готовы идти, идеям которого они гото­вы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя являет­ся той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и гра­мотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

В зависимости от позиции менеджеров на предприятии, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время все больше и больше фирм используют обучение для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе. Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутрифирменное обучение). Во вне фирменном обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства [48, с. 103].

По целевому назначению различают:

- профессиональную подготовку;

- повышение квалификации;

- переподготовку кадров.

Рассмотрим подробнее профессиональную переподготовку и повышение квалификации менеджеров малого предприятия, а также порядок организации и проведения этих процессов.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации менеджеров малого предприятия осуществляется с целью:

1. повышения эффективности исполнения менеджерами должностных обязанностей и полномочий;
2. создания условий для продвижения по службе квалифицированных кадров;
3. повышения качества работы малых предприятий для достижения стоящих перед ними целей и решения возникающих проблем.

Согласно Положению о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов, утвержденному приказом Минобразования России от 06.09.2000 г. № 2571, профессиональная переподготовка специалистов – это самостоятельный вид дополнительного образования. Она проводится с учетом профиля полученного образования специалистов и осуществляется образовательным учреждением повышения квалификации и подразделениями образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования по дополнительным профессиональным образовательным программам двух типов, один из которых обеспечивает совершенствование знаний специалистов для выполнения нового вида профессиональной деятельности, другой – для получения дополнительной квалификации.

Переподготовка менеджеров малого предприятия осуществляется:

1. при должностных перемещениях (назначение на должность иной специализации или более высокой группы должностей), требующих получения углубленных знаний в конкретных областях деятельности;
2. при включении в состав резерва кадров на должность более высокой группы должностей;
3. для лиц, впервые принятых на работу, в течении первого года работы (если они не имеют базового профессионального образования по специальности).

Формы профессиональной переподготовки устанавливаются образовательным учреждением в зависимости от сложности образовательных программ и в соответствии с потребностями заказчиков на основании заключенного с ними договора.

В рамках переподготовки обучение может быть:

1) равномерным, с учетом охвата всех должностных групп;

2) разовым, с учетом охвата всех менеджеров какой-либо должностной группы;

3) периодическим, когда обучение менеджеров одних и тех же должностных групп предусматривается с циклом периодичности не менее 5 лет.

Под повышением квалификации менеджеров понимается непрерывное обновление теоретических и практических знаний в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных, управленческих задач и постоянным повышением требований к образовательным стандартам.

Повышение квалификации менеджеров малого предприятия осуществляется:

1. для достижения и поддержания ими уровня квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей;
2. при должностных перемещениях без изменения профиля основной деятельности;
3. для лиц, впервые принятых на предприятие в качестве менеджера по профилю деятельности;
4. при включении в резерв кадров на замещение руководящих должностей малого предприятия;

Повышение квалификации осуществляется по программам трех основных уровней:

- проблемные (1-2-дневные) семинары с отрывом от производства;

- краткосрочные (72-100 учебных часов) программы с отрывом или частичным отрывом от производства;

- среднесрочные (100-500 учебных часов) программы как основная форма повышения квалификации – с углубленным изучением отдельных проблем и с частичным отрывом от производства.

В рамках профессиональной подготовки и повышения квалификации менеджеров малого предприятия важное место занимает стажировка. Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Она также осуществляется в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов. Она проводится как в Российской Федерации, так и за рубежом, в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

Направление менеджеров на профессиональную подготовку или повышение квалификации предшествует работа кадровой службы малого предприятия. Как уже отмечалось ранее, профессиональная подготовка и повышение квалификации менеджеров малого предприятия, как правило, осуществляется за счет средств малого предприятия.

Процесс организации обучения менеджеров малого предприятия состоит из следующих основных этапов.

1. Определение контингента менеджеров, направляемых на обучение. В первоочередном порядке в состав рекомендуемых на обучение включаются менеджеры, являющиеся кандидатами на должностные перемещения и лица, впервые принятые на малое предприятие.

В числе принципа отбора менеджеров, направляемых на переподготовку и повышение квалификации, также следует назвать:

- личное желание менеджера;

- участие в конкурсах на замещение вакантных должностей.

При формировании списков на переподготовку и повышение квалификации выполняются следующие мероприятия:

- оценка эффективности исполнения менеджером функциональных обязанностей;

- оценка перспективности и творческого потенциала менеджера;

- необходимость получения дополнительных знаний и навыков с учетом требований квалификационных характеристик;

- утверждение кандидатов на переподготовку и повышение квалификации.

2. Выбор образовательных учреждений, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации. Он осуществляется на основе:

- анализа информационных материалов, поступающих из образовательных учреждений (направлений и графиков проведения обучения);

- определения оптимальных видов, форм, сроков, направлений обучения менеджеров;

- возможного выбора образовательных учреждений для заключения с ними договоров (предварительное согласование с ними количества обучающихся, содержания учебных программ, видов, форм, продолжительности и сроков обучения менеджеров).

Переподготовку и повышение квалификации менеджеров осуществляют образовательные учреждения, имеющие лицензию на дополнительное профессиональное образование. К таким учреждениям относятся:

1. академии (за исключением академий, являющимися образовательными учреждениями высшего профессионального образования).
2. институты повышения квалификации (усовершенствования) – отраслевые, межотраслевые, региональные.
3. курсы (школы, центры) повышения квалификации, учебные центры службы занятости.

Академии, институты повышения квалификации, организованные как самостоятельные образовательные учреждения, могут иметь факультеты, кафедры, лаборатории, вычислительные центры, опытные полигоны и хозяйства, учебные театры и другие структурные подразделения. Также, они могут иметь филиалы (представительства).

3. Организация непосредственного направления (командирования) менеджеров на обучение. На этом этапе осуществляется оформление необходимых документов на менеджера.

4. Формирование компьютерной базы данных учета обучающихся менеджеров.

5. Контроль за своевременностью и эффективностью обучения. В рамках этого этапа осуществляется как контроль за прохождением менеджерами обучения, так и контроль за выполнением образовательными учреждениями условий договора (контракта).

6. Отчет менеджеров о ходе и результатах обучения. Оценка уровня знаний менеджеров проводится, прежде всего, по результатам текущего контроля знаний и итоговой аттестации в образовательном учреждении. Проведение итоговой аттестации осуществляется специально создаваемыми комиссиями.

Государственные образовательные учреждения повышения квалификации, а также прошедшие аккредитацию негосударственные образовательные учреждения повышения квалификации выдают слушателям, успешно закончившим курс обучения, следующие документы государственного образца:

- удостоверение о повышении квалификации – для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме от 72 до 100 часов;

- свидетельство о повышении квалификации – для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов;

- диплом о профессиональной переподготовке – для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 500 часов;

- диплом о присвоении квалификации – для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 1000 часов.

Образовательные учреждения дополнительного профессионального образования могут осуществлять по итогам обучения слушателей комплексную оценку их профессиональных знаний и деловых качеств и на этой основе вырабатывать рекомендации кадровой службе малого предприятия по дальнейшему использованию специалистов.

У менеджеров, направленных на обучение, существуют права относительно учебного процесса.

1. участвовать в формировании содержания образовательных программ и выбирать по согласованию с соответствующими учебными подразделениями учреждения дисциплины для факультативной и индивидуальной форм обучения;
2. пользоваться имеющейся на факультетах, кафедрах и в других структурных подразделениях образовательного учреждения нормативной, инструктивной, учебной и методической документацией по вопросам профессиональной деятельности, а также библиотекой, информационным фондом, услугами других подразделений в порядке, определяемом уставом образовательного учреждения;
3. принимать участие в конференциях и семинарах, представлять к публикации в изданиях образовательного учреждения свои рефераты, аттестационные работы и другие материалы;
4. обжаловать приказы и распоряжения администрации образовательного учреждения в порядке, установленном законодательством РФ.

Они также имеют и другие права, определенные законодательством РФ и уставом образовательного учреждения повышения квалификации.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка безусловно являются неотъемлемой частью профессиональной деятельности менеджера. Без них было бы невозможно «идти в ногу» со временем, соответствовать своей должности, своему профессиональному статусу.

Но в современных условиях невозможно в процессе трудовой деятельности пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. И даже пополняя багаж знаний способами, рассмотренными выше (повышение квалификации, переподготовка кадров) нельзя обойтись без самообразования и саморазвития. Ведь только посредством самообразования специалист сможет получать те конкретные знания, которые необходимы именно ему для дальнейшего роста как профессионального, так и личностного.

Что же понимается под самообразование, саморазвитием.

Самообразование – это целенаправленный и определенным образом организованный процесс приобретения необходимых в профессиональной деятельности знаний, формирования умений и навыков путем самостоятельных занятий на рабочем месте и/или вне него [56].

Данное определение имеет следующие признаки: во-первых, самообразование каким-то образом должно быть организовано и в этой связи предстает как некая система. Во-вторых, самообразование может рассматриваться как процесс, в котором ведущее место занимают мотивация (самомотивация) и используемые технологии получения знаний, умений и навыков. В-третьих, несмотря на то, что самообразование – процесс, характеризующийся большой степенью автономности, специалист, занимающийся самообразованием, для того, чтобы сделать этот процесс эффективней, должен активно общаться с другими людьми (коллегами, подчиненными, вышестоящими руководителями и т.д.). И, наконец, в-четвертых, организация и технологии самообразования могут обеспечить и фактически обеспечивают какой-то уровень знаний, умений и навыков.

Саморазвитие имеет ряд своих достоинств и недостатков. Рассмотрим сначала достоинства:

- нет четкой привязанности к графику, поэтому саморазвитием можно заниматься в любое свободное время и в любом месте, например в самолете, на даче, застряв в автомобильной пробке, дома перед сном и пр. В этом случае все зависит лишь от воли и ответственности;

- самостоятельность при выборе содержания и методов обучения в зависимости от личностных особенностей, требований профессии и желания.

С другой стороны и имеет место существенные недостатки:

- может быть затруднен доступ к необходимым источникам информации;

- не всегда можно положиться на организованность, ответственность;

- лимитировано установление обратной связи, то есть критической оценки результатов действий обучающегося;

- очень часто из-за сложности предмета изучения необходима помощь квалифицированного специалиста.

В достоинствах было отмечено, что при самообразовании нет четкой привязанности к графику, то есть человек находится «в свободном плавании» полагаясь лишь на свою ответственность и организованность. Но в недостатках также было отмечено, что на ответственность и организованность не всегда можно положиться. Следовательно, не всегда самостоятельность является положительным явлением и иногда требует некой организации, систематизированности.

Итак, социально-экономическая жизнь, научно-технический прогресс и личностные особенности мотивируют многих постоянно обучаться и развиваться в той или иной форме.

Самообразование, самостоятельное образование, приобретение систематических знаний в какой-либо области науки, техники, культуры, политической жизни и т. п., предполагающее непосредственный личный интерес занимающегося в органическом сочетании с самостоятельностью изучения материала. Вместе с тем самообразование — средство [самовоспитания](http://www.referatu.ru/1/68/860.htm), поскольку способствует выработке целеустремлённости, настойчивости в достижении цели, внутренней организованности, трудолюбия и других моральных качеств. В широком смысле, под самообразование понимают все виды приобретения знаний, связанные с самостоятельной работой занимающегося над изучаемым материалом. Основная форма самообразования — изучение научной, научно-популярной, учебной, художественной и другой литературы, прессы. Самообразование предусматривает также возможность использования разнообразных вспомогательных средств: прослушивание лекций, докладов, концертов, фонозаписей; консультации специалистов; просмотр спектаклей, кинофильмов, телепередач; посещение музеев, выставок, галерей; различные виды практической деятельности — опыты, эксперименты, моделирование и т. п. Таким образом, понятие самообразование неотрывно связано с таким понятием, как саморазвитие. То есть, по сути, самообразование – это и есть саморазвитие.

Самообразование получило широкое распространение в эпоху капитализма главным образом среди трудящихся, ограниченных в возможностях культурного роста, и имело целью получение квалификации или повышение образовательного уровня для практического применения и улучшения условий жизни, что, конечно, не исключало личных склонностей к той или иной области самообразование.

В дореволюционной России самообразование было важной формой приобретения знаний рабочими и крестьянами, поскольку социальное и национальное угнетение, а также существовавшая система народного просвещения допускали возможность приобретения знаний большинством народа лишь в объёме начальной школы. Стремление трудящихся к образованию, во многом стимулировавшееся техническим прогрессом, получило с 60-х гг. 19 в. активную поддержку передовой интеллигенции. Многие крупные деятели науки, литературы, искусства, общественные организации помогали самообразованию трудящихся: создавали [народные библиотеки](http://www.referatu.ru/1/51/775.htm), читальни, [народные дома](http://www.referatu.ru/1/51/776.htm). В 1863—64 в Петербурге издавался учебно-литературный журнал «Самообразование»; в 1893 в Москве была создана комиссия по организации домашнего чтения при учебном отделе общества распространения технических знаний, которая разработала специальные программы по многим предметам, изучавшимся в университетах, выпускала «Библиотеку для самообразования», проводила письменные консультации; облегчённые программы для широкого круга занимающихся самообразование выпускал Отдел для содействия самообразования в Петербурге (с 1894). Значительную роль в самообразовании играли различные общественные курсы и университеты для народа. Однако широкого размаха в то время самообразование достигнуть не могло, так как этого не допускал господствовавший в России социальный строй.

Особое место занимало политическое самообразование передовых рабочих, принявшее в конце 19 в. более высокую сравнительно с индивидуальными занятиями форму кружков, в которых изучались основы марксизма, актуальные политические и экономические вопросы. Кружками, как правило, руководили подготовленные революционные пропагандисты, главным образом социал-демократы. Во многих случаях для политического самообразования использовались занятия рабочих в воскресных школах. Со времени создания В. И. Лениным «Союза борьбы за освобождение рабочего класса» кружки служили постоянным источником пополнения рядов РСДРП пролетариями, достигавшими значительного уровня политической сознательности и общеобразовательных знаний.

После Октябрьской революции 1917 самообразование стало одним из важных путей осуществления культурной революции и получило всестороннюю поддержку Коммунистической партии, государства и массовых общественных организаций (профсоюзы, комсомол, добровольные общества, творческие союзы и т. п.). Принципиально новыми, характерными для социалистического общества чертами самообразования являются:

- сближение общественных и личных интересов в направлении и целях самообразования, обеспечивающее его связь с жизнью, социально-экономическими, политическими и культурными задачами, стоящими перед обществом;

- направленность на всестороннее развитие личности, раскрытие способностей человека, реализацию его духовных интересов. Это обусловливает существование двух видов самообразования: непосредственно общественно полезного и опосредованного специфически личными интересами; практически оба вида самообразования, как правило, находятся в единстве. Система самообразования изменяется и совершенствуется, отражая прогресс экономики, науки и культуры, рост уровня образования и необходимость непрерывного пополнения знаний. В 20-е — начале 30-х гг. в связи с острым недостатком педагогических кадров значительное распространение получили рабфаки и университеты «на дому» [55].

В развитом обществе самообразование направлено главным образом на самостоятельное углубление и расширение знаний, полученных в учебных заведениях, где люди овладевают навыками самостоятельной работы, необходимыми для самообразования. Существует почти бесконечное множество способов самообразования. Научиться чему-то можно, посмотрев телевизионную передачу, узнать что-то новое можно из газетной стати или даже из случайно услышанного разговора в метро. Множество информации (нужной и не очень) распространено в сети Интернет. И еще существует много различных источников получения информации, доступные абсолютно всем. Проводятся различные тренинги, семинары, лекции, существуют различные школы бизнеса. Обширные потоки информации ежедневно поступают из множества источников, надо просто научить грамотно, пользоваться этим.

Таким образом, обучение менеджеров включает в себя получение навыков, необходимых для успешного выполнения работы и соответствия занимаемой должности.

Профессиональная переподготовка менеджеров – это самостоятельный вид дополнительного образования. Она проводится с учетом профиля полученного образования специалистов.

Под повышением квалификации менеджеров понимается непрерывное обновление теоретических и практических знаний в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных, управленческих задач и постоянным повышением требований к образовательным стандартам.

Самообразование – это целенаправленный и определенным образом организованный процесс приобретения необходимых в профессиональной деятельности знаний, формирования умений и навыков путем самостоятельных занятий на рабочем месте и/или вне него.

Безусловно, обучение, самообразование и саморазвитие является неотъемлемой частью карьеры, как менеджера малого предприятия, так и любого другого специалиста.

В современном мире карьерой занято большинство людей, именно карьера стоит в приоритетах у многих менеджеров, специалистов, служащих. Но у каждого из них свое восприятие, свой подход к этому процессу. Каждый сам его организовывает и выстраивает свой собственный механизм, на который старается опираться при восхождении по карьерной «лестнице».

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении малого бизнеса своих стратегических целей, по мере того как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала. В интересах, как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие "моральному и физическому износу" рабочей силы - ее устареванию.

Обеспечение постоянного соответствия уровня профессиональной компетенции менеджеров малого предприятия требованиям развития экономики и социальной сферы для наиболее эффективного достижения принимаемых целей возможно при активном внимании к таким факторам как:

- ясное целеполагание и четкое программирование всех сторон деятельности на всех уровнях управления;

- постоянное накопление профессиональной компетентности;

- регулярная обратная связь, оценка деятельности;

- формирование эффективной системы мотивации для менеджеров малого предприятия;

- поощрение обновления знаний;

- и что немаловажно – способствование в развитии карьеры менеджера малого предприятия.

Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой. То есть в карьерном росте заинтересованы не только сотрудники, но и в какой-то степени организация (в развитии персонала, а как следствие – развитие организации). Поэтому, малое предприятие в лице руководителя должно способствовать развитию карьеры своих менеджеров, выступая при этом, например, в роле спонсора. Но необходимо помнить, что не имеет смысла развивать персонал, если сотрудники не имеют возможности реализовать свои возросшие способности.

Понятие «карьера менеджера малого предприятия» не слишком отличается от привычного понятия.

Карьера менеджера малого предприятия – это способ рационального использования персонала малого предприятия и потенциала конкретного менеджера, удовлетворения его потребностей по мере повышения уровня квалификации, опыта, развития способностей, изменения системы мотивов и потребностей [53]. То есть по сути, карьера менеджера малого предприятия определяется как карьера конкретного человека в конкретной сфере деятельности.

Для более эффективного построения карьеры необходимо управлять этим процессом и организовывать его. В современном обществе считается «модным» быть успешным в профессиональной сфере, а тот, кто не соответствует этому «взгляду» считается «профессиональным неудачником». Именно поэтому у человека возникает желание управлять собственной карьерой. Но оно также связно с переменами в обществе, которые в свою очередь способствуют созданию условий для свободного самоопределения, самореализации каждого человека, самостоятельного выбора им путей своего движения в сфере профессиональной деятельности. Но эта свобода порождает конкуренцию, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других.

Для оптимизации управления карьерой необходимо знать и учитывать некоторые факторы, влияющие непосредственно на процесс карьерного рост.

На карьеру менеджера (в принципе, как и любого другого человека), прежде всего, влияют, внутренние факторы– мотивы, уровень притязаний, самооценка, состояние здоровья. Чем более зрелым является служащий как профессионал и как личность, тем более велика роль внутренних факторов в его карьере.

Но помимо внутренних факторов, большую роль играют и *внешние* – социальная сфера, тип организации, а также случай. Иногда сложившаяся ситуация вынуждает работника подниматься до уровня некомпетентности, когда должностная карьера опережает профессиональный рост специалиста.

Учитывая неоднозначное влияние среды на карьеру отдельного служащего, необходимо иметь в виду, что работник сам должен выбрать критерии оценки своего профессионального роста и сверять свою самооценку с мнениями и оценками своих коллег.

Для начала рассмотрим, как менеджер малого предприятия имеет возможность продвигаться по службе, т.е. механизм его служебно-профессионального продвижения.

Что понимается под служебно-профессиональным продвижением, было рассмотрено выше: организация предлагает последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Карьера же – это фактическая последовательность занимаемых ступеней. Также карьера может рассматриваться не только как продвижение по службе.

Планирование, реализация и контроль за служебно-профессиональным продвижением заключается в том, что с момента принятия работника на малое предприятие до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение менеджера в системе должностей малого предприятия.

С целью создания условий для продвижения по службе квалифицированных кадров, повышение эффективности выполнения менеджерами на малом предприятии должностных полномочий и функциональных обязанностей осуществляется переподготовка и повышение квалификации менеджеров малого предприятия.

Продвижение менеджера на малом предприятии осуществляется путем замещения более высокой должности в порядке назначения на должность.

Каждый этап продвижения по службе отражается в личном деле, трудовой книжке менеджера.

Продвижение по службе может также использоваться в качестве поощрительной меры для стимулирования труда менеджера малого предприятия.

Но менеджер малого предприятия должен и сам планировать свое продвижение (хотя, плановое карьерное развитие ограничено на малых предприятиях, шансы для повышения по службе невелики и отдалены, но пробовать и стараться нужно). Именно это и отличает служебно-профессиональное продвижение от карьеры. И если он будет не просто планировать, но и реализовывать свои планы в действие, это и будет карьерой менеджера на малом предприятии. Для этого ему необходимо оценить свой собственный потенциал, выработать индивидуальный план служебного роста, изучить способы продвижения по служебной «лестнице» (конкурсы, переподготовка и повышение квалификации), согласовать свое желание занять более высокую должность с отделом кадров и осуществить необходимые шаги.

Движение по ступеням служебной иерархии у всех складывается по-разному. Одни работники быстро делают карьеру – легко взбираются по служебной лестнице, преодолевая, а то и минуя одну ступень за другой. Другие, подолгу пребывая в одной и тоже должности, как бы «застревают» в начале лестничного марша и до поры до времени смиряются с таким положением, иногда и вовсе переставая думать о карьерном росте.

С лестницей, как известно, связана одна особенность: чем выше по ней поднимаешься, чем больше подвергаешься риску упасть. Должностной рост не бывает легким и бесконфликтным. Способность легко подняться на одну или несколько ступеней не гарантирует такой же успех при восхождении на следующую. А то и вовсе может происходить служебный регресс. В чем же причина? Вопрос о некомпетентности менеджеров малого предприятия остается открытым уже многие годы.

В любом управленческом коллективе работник может достигать своего уровня некомпетентности, если должностная ступень оказалась для него слишком высокой. Менеджер с низким образовательным потенциалом, не имеющий надлежащего опыта управленческой работы или просто не предрасположенный к умственному труду в интенсивном режиме, может оказаться профессионально несостоятельным уже в самом основании пирамидальной должностной структуры.

Человек, хорошо зарекомендовавший себя в роли специалиста (функционального или обеспечивающего), будучи назначенным на руководящую должность, например, начальником отдела, против всех ожиданий может оказаться некомпетентным именно в такой роли. Или компетентный ученый в области экономики, попав на практическую руководящую работу, вполне может показать себя как некомпетентный администратор. Дело в том, что всякое движение по ступеням служебной иерархии (не только по вертикали, но и по горизонтали) может порождать неожиданную некомпетентность в связи с открывающимися обязанностями. При вступлении в новую должность требуется проявлять способности, в которых не было нужды на предыдущих должностях.

В то время, пока менеджер осваивается в новой должности, он может оставаться частично некомпетентным. В зависимости от умения адаптироваться в новом качестве, работник может достигать наибольшей профессиональной некомпетентности постепенно, накапливая ее в результате неоднократной смены труда. Вполне возможно, что дальнейшего должностного роста не будет, но не исключено, что при определенном стечении обстоятельств менеджеру не закрыт путь к еще большей некомпетентности.

Если обладатель руководящей должности будет иметь в своем окружении сотрудников, достигших, как и он, своего предела некомпетентности, хорошего ждать не приходится. Иное дело, если руководитель окружает себя компетентными кадрами и умело опирается на их коллективный разум, что позволяет достигать хороших результатов. Такой, по сути, ограниченно компетентный менеджер вполне может продолжать движение по служебной лестнице вверх.

В иерархической системе малого предприятия работники перемещаются на другие участки деятельности как снизу вверх, так и по горизонтали, в силу ротаций, чтобы заполнить образующиеся по разным причинам вакансии. Это только кажется, что подобные перемещения происходят спонтанно, чуть ли не хаотично. На самом деле, здесь во всем существует внутренняя предопределенность, своеобразная логика, срабатывают определенные принципы и методы.

Для того чтобы определить, каким образом происходит продвижение по службе и что лежит в основе выбора того или иного работника необходимо рассмотреть некоторые способы продвижения по службе [45, с. 163-165].

Продвижение по результатам деятельности. Легче всего руководствоваться этим принципам в тех структурах, где умеют формулировать цели и задачи управленческой деятельности в количественно и качественно измеряемых показателях. В таких условиях проще установить заслуги отдельно взятого работника в общем балансе результатов организации. Объективнее оценивается компетентность специалиста, руководителя, так как она напрямую увязывается с получением искомого результата управленческой деятельности. Однако данный метод, иначе называемый продвижением по заслугам, не получил должного распространения, поскольку выдвигать научно обоснованные цели и объективно оценивать, насколько выполняемая работа служит их достижению, - задача не из простых, и ее еще не научились решать как следует.

Широко применяется на практике метод продвижения по принципу преданности. Если сотрудник «вписался» в локальную (уровень отдела или комитета) или общую (уровень департамента, администрации в целом) команду, отличается лояльностью к начальству и не делает сколько-нибудь заметных ляпов в работе, то при вынесении решения о его выдвижении профессионализм уходит на второй план и в расчет берется именно этот принцип.

Продвижение за исполнительное усердие тоже практикуется достаточно часто. Усердие, желание угодить начальству предопределяет перевод муниципального служащего на вышестоящую вакантную должность, даже если он и не «хватает звезд с неба».

Продвижение на основе предпочтительности мнения – распространенный метод назначения. За основу принятия решения о заполнении вакансии принимается какое-то конкретное субъективное мнение (чаще всего непосредственного начальника), вне зависимости от профессиональной компетентности работника. Или речь идет о продвижении на основании тайных предпочтений, когда причины принятия кадровых решений остаются неизвестными.

Продвижение по выслуге лет – здесь во главу угла положен подход – «необходимо отблагодарить работника за многолетний труд».

Это далеко не полный перечень методов должностных передвижений, в результате которых многие муниципальные служащие оказываются «не на своем месте». В том, что некоторые специалисты пребывают на уровне некомпетентности, но сами так не считают и верить в это не хотят, кроется большая опасность как для системы муниципальной, так и государственной службы.

В любой сфере деятельности, будь то малое предприятие или муниципальная служба, первоклассные специалисты должны направляться туда, где имеются главные благоприятные возможности с наибольшей возможной отдачей на каждую единицу выполненных работ. Каждый работник должен находится на своем месте, там, где позволяет ему находится его уровень знаний, умений, навыков, уровень его профессионализма и компетентности. Для этого существует процесс управления карьерой, который должен учитывать и разрабатывать каждый работник в зависимости от своих личностных характеристик и особенностей.

Конечно, работник может изучить рассмотренные выше способы продвижения и разработать «план» карьерного роста, следуя, например, продвижению за исполнительное усердие. Но усердное выполнение всех своих обязанностей не говорит о высоком уровне профессионализма, а скорее о высоком уровне исполнительности. Но одной только исполнительно порой недостаточно для замещения более высокой вакантной должности.

Поэтому, каждый работник, стараясь достичь более высоких результатов в профессиональной деятельности и карьерного роста, организовывает процесс управления своей карьерой, в который, как уже отмечалось ранее, входит оценка собственного потенциала, выработка индивидуального плана служебного роста и т.д.

Данный процесс необходимо начинать уже при приеме на работу. Когда работника принимают на работу, ему задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Работнику же следует задавать вопросы, отвечающие его целям, формулирующие его требования.

Для эффективного управления карьерой менеджеру малого предприятия необходимо помнить несколько правил:

- необходимо расширять свои знания, приобретать новые навыки;

- необходимо познавать и оценивать других людей, которые могут поспособствовать карьере;

- очень важно планировать карьеру;

- не пренебрегать помощью организации в развитии карьеры, но надеяться стоит, прежде всего, на себя.

Нельзя назвать целью карьеры область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры появляются в причине, по которой человек хотел бы занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Краткий и начальный план развития карьеры может выглядеть так:

-оценка жизненной ситуации;

- постановка личных конечных целей карьеры;

- частные цели и планы деятельности.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам человек, с ростом квалификации. Поэтому, формирование целей карьеры, а, соответственно, и плана – это процесс постоянный.

Полезно рассматривать собственную карьеру как своего рода бизнес-проект. Как и любое управление проектом, развитие карьеры требует грамотного менеджмента. В данном случае руководителем проекта выступает его автор.

Начинать следует с выработки стратегии. Это, пожалуй, самый сложный этап, поскольку предстоит ответить на вопрос, какой цели хочется достичь. Важно не копировать чужие сценарии, пусть даже очень успешные, а прислушаться к собственным желаниям, пристрастиям, способностям и особенностям. Результат во многом будет зависеть от выбора исходного направления. При этом не стоит подменять подлинные желания средствами их достижения — например, желание власти и влияния можно удовлетворить не только в должности первого заместителя главы администрации, например. Путь к этой позиции потребует титанических усилий, а результат может разочаровать.

Следующий важный этап — это оценка собственных активов: знаний, навыков, опыта, ресурсов. Не исключено, что на этом этапе обнаружится нехватка специального образования, специфического опыта работы, знания конкретной индустрии, технологии.

Необходимым условием для эффективного управления карьерой является умение соотносить свои деловые качества, знания, умения, навыки с теми требованиями, которые ставит перед работником организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

При правильном развитии карьеры улучшение качественных показателей (карьерный рост, профессиональное развитие, компетентность) должно происходить каждые 2,5-3 года [45, с. 19-23].

Профессиональная компетентность – это качественная характеристика любого работника, от служащего до менеджера, приобретаемая в процессе профессионального обучения. Компетентность, важнейшая характеристика специалиста, который готов к выполнению профессиональной деятельности: самостоятельно, ответственно, эффективно выполнять свои трудовые функции. Следовательно, первостепенную роль в формировании компетентной личности играет образование. А в результате самостоятельной работы профессиональная компетентность постепенно трансформируется в профессионализм, который является высоким мастерством, характеризует глубокое овладение специальностью, выражается в умении творчески пользоваться усвоенной в процессе обучения информацией, способствует развитию карьеры специалиста, муниципального служащего, его служебно-профессиональному продвижению. Только самообразование, саморазвитие, самодвижение служащего может обеспечить этот переход.

Последнее время все активнее обсуждаются вопросы, связанные с развитием карьеры. Развитие карьеры предполагает совместные усилия менеджера, его непосредственного руководителя и специалистов в области управления персоналом, и может оказывать положительное влияние на деятельность малого предприятия. Известно, что сделать карьеру и добиться быстрого продвижения по службе способен не каждый.

Таким образом, карьерный рост – это управляемый процесс, который требует планирования, организации и наличия четкого механизма управления. Каждый выбирает свои инструменты управления карьерой, но их наличие обязательно для эффективного управления карьерой. Инструментами управления карьерой могут выступать разработанный план, программа.

Прохождение профессиональной подготовки обязательно должно учитываться при планировании карьеры, продвижении по службе. Но при всей значимости организованных форм подготовки менеджеров на малом предприятии важную роль играет и самоподготовка, самообразование и саморазвитие. Следует отметить, что ни один из видов профессиональной подготовки не может быть достаточным, хотя каждый имеет свое воздействие. Занимаясь самообразованием и саморазвитием, человек развивает свой профессионализм, творческий потенциал и тем самым упрощает процесс профессиональной подготовки, который является неотъемлемой частью служебно-профессионального продвижения, карьерного роста.

**2. РОЛЬ САМООБРАЗОВАНИЯ И САМОРАЗВИТИЯ**

**В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА**

**НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**2.1. Характеристика и структура малого предприятия**

 **ООО «СофтЛайн»**

Город Ялуторовск - один из старинных городов со сложной исторической судьбой, связанной с культурой, торговлей и хозяйственной деятельностью Западной Сибири.

Он расположен в южной части Тюменской области на федеральной трассе «Тюмень-Омск» в 75 километрах на юго-восток от города Тюмени, на левом берегу реки Тобол, в 5 километрах ниже впадения в нее реки Исеть.

Город был основан в 1659 году. В 1782 году по Указу императрицы Екатерины II ему было присвоено звание уездного города и герб. В 1970 году город внесен в список исторических городов России.

Город Ялуторовск входит в состав Тюменской области.

В соответствии со статьей 26 Закона Тюменской области от 5 ноября 2004 года №263 «Об установлении границ муниципальных образований Тюменской области и наделении их статусом муниципального района, городского округа и сельского поселения» муниципальное образование город Ялуторовск наделено статусом городского округа.

Общество с ограниченной ответственностью «Софт Лайн» представляет собой коммерческую организацию, деятельность которой направлена на извлечение прибыли за счет осуществления предпринимательской деятельности и удовлетворения общественных потребностей в предоставляемых Обществом товарах и услугах.

Общество создано без ограничения срока действия, имеет государственную регистрацию. Оно вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности общества являются:

- продажа компьютерной техники;

- разработка, продажа, внедрение, сопровождение средств программного и информационного обеспечения компьютерной техники.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью и для достижения уставных целей своей деятельности имеет право:

- от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности:

- быть истцом и ответчиком в суде;

- осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству РФ и Уставу Общества;

- осуществлять совместную деятельность с другими юридическими лицами для достижения общих целей.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями товаров и услуг Общества, а также с поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Общество имеет право:

- приобретать и реализовывать продукцию (работы, услуги) других обществ, предприятий, объединений и организаций в соответствии с действующим законодательством;

- осуществлять иные права и нести другие обязанности в соответствии с действующим законодательством.

Общество вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и виды оплаты труда.

Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в государственные архивные учреждения в соответствии с действующим законодательством; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

Единоличным исполнительным органом Общества является директор. Срок полномочий директора составляет три года. Директор может назначаться неограниченное количество раз.

Директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, руководствовать требованиями Устава Общества, решениями органов правления Общества, принятыми в рамках их компетенции, а также заключенными обществом договорами и соглашениями, в том числе, заключенными с Обществом трудовыми договорами.

Директор обязан действовать в интересах общества добросовестно и разумно. Директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, которые не отнесены Уставом Общества и законом к компетенции участника Общества.

Директор Общества:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- рассматривает текущие и перспективные планы работ,

- обеспечивает выполнение планов деятельности Общества;

- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждение которых отнесено настоящим Уставом к компетенции участника Общества;

- определяет организационную структуру Общества;

- обеспечивает выполнение решений участника;

- подготавливает материалы, проекты и предложения по вопросам, выносимым на рассмотрение участника;

- распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных участником, настоящим Уставом и действующим законодательством;

- открывает расчетный, валютный и другие счета Общества в банковских учреждениях, заключает договоры и совершает иные сделки;

- утверждает договорные тарифы на услуги и цены на продукцию Общества;

- организует бухгалтерский учет и отчетность;

- представляет на утверждение участника годовой отчет и баланс Общества;

- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества.

В качестве единоличного исполнительного органа Общества может выступать только физическое лицо, за исключением передачи полномочий по договору управляющему. Директором может быть назначен участник (представитель участника - юридического лица) Общества либо любое другое лицо, обладающее, по мнению участника Общества, необходимыми знаниями и опытом.

 Общество вправе передать по договору полномочия Директора управляющему. Контракт с Директором от имени Общества подписывается участником Общества.

Заместители Директора назначаются Директором в соответствии со штатным расписанием и возглавляют направления работы в соответствии с распределением обязанностей, утверждаемым Директором. Заместители Директора действуют в пределах своей компетенции по доверенности от имени Общества. При отсутствии Директора, а также в иных случаях, когда Директор не может исполнять своих обязанностей, его функции исполняет назначенный им заместитель.

Заместители Директора в пределах своей компетенции вправе заключать договоры, подписывать приказы и распоряжения, направлять запросы, письма и ответы на них в соответствии с утвержденным распределением обязанностей.

Право первой подписи финансовых документов предоставлено Директору.

Правовое обеспечение управленческой деятельности составляют:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24 июля 2007 года.
4. Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» № 88-ФЗ от 14.06.1995 года.
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 года.
6. Устав общества с ограниченной ответственностью «СофтЛайн».

Управленческий аппарат ООО «СофтЛайн» состоит из директора предприятия, его первого заместителя, заведующих отделов предприятия, создаваемых директором.

Тип организационной структуры ООО «СофтЛайн» соответствует иерархическому, так как существует жесткая иерархия власти по вертикали.

Структура ООО «СофтЛайн» является линейно-функциональной. Основу данной структуры, помимо линейных принципов руководства, составляет специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам.

Преимущества данной организационной системы:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации;

- уменьшение дублирования в выполнении управленческих функций;

- улучшение координации деятельности при выполнении функций

 Недостатки данной организационной системы:

- затруднение и замедление передачи информации;

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- резкое увеличение объема работы руководителя организации и его заместителей.

Одна из проблем малых предприятий в г. Ялуторовске состоит в том, что сейчас эта сфера нуждается в грамотных управленцах, профессиональных, высококвалифицированных кадрах. Немаловажен и такой аспект этой проблемы, как теоретическая подготовка менеджеров и методическая помощь малым предприятиям. Специалисты малых предприятий отмечают, что существует много вопросов в их практической деятельности, которые могли бы быть освещены в литературе или рассмотрены на разного рода семинарах. То есть важно организовать методическое обеспечение менеджеров малых предприятий по вопросам структуры организации управления на малом предприятии, а также подготовка кадров малых предприятий. Эта задача может быть решена в результате создания системы непрерывного обучения менеджеров малых предприятий, а также с помощью разработанной системы самообразования и саморазвития менеджеров.

Уровень профессионализма менеджеров малых предприятий влияет на деятельность малых предприятий и на развитие малого бизнеса. Следовательно, методическое обеспечение менеджеров не просто скажется на уровне их знаний по той или иной проблеме, но и повысит их профессионализм, компетентность и качество работы малых предприятий в целом в целом.

**2.2. Качественный состав менеджеров малого предприятия**

**ООО «СофтЛайн»**

Эффективность деятельности малого предприятия во многом зависит от профессионализма, компетентности, морально-этических, деловых и нравственных качеств, управленческой культуры менеджеров малого предприятия. От уровня квалификации менеджеров малого предприятия зависит эффективность принимаемых ими решений и их реализация, а, следовательно, и результаты достижения поставленных целей предприятия.

Структура малого предприятия ООО «СофтЛайн» постоянно меняется и расширяется в связи с увеличением объема продаж товаров и услуг, поставляемых потребителю. Численность специалистов на данном предприятии по состоянию на 1 января 2008 г. составляет 34 единицы, включая директора предприятия.

Автор проанализировал качественный состав менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн» в период с 2003 по 2007 гг. по следующим критериям:

- соотношение менеджеров по численности;

- соотношение численности менеджеров по полу;

- соотношение численности менеджеров по образованию;

- соотношение численности менеджеров по стажу.

Результаты анализа отражены в сводной таблице данных (прил. 1).

Рис. 2.1 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн» по численности

за 2003-2007 гг.

Общая численность менеджеров предприятия повысилась с 10 человек в 2003 г. до 34 человек в 2007 г. (повышение на 70,5%). Повышение численности произошло в результате увеличения объема продаж товаров и услуг, поставляемых потребителю.



Рис. 2.2 Соотношение численности менеджеров ООО «СофтЛайн»

 по полу за 2003-2007 гг

На предприятии численность женщин превалирует над численностью мужчин и в 2006 г. составляет 61,7% от общей численности менеджеров (рис. 2.2). Доля мужчин же составляет 38,3% от общего числа менеджеров.

Данная закономерность наблюдается на протяжении рассматриваемых пяти лет. Так, в 2003 г. женщин на 2 человека (60%) больше, чем мужчин; в 2004 г. женщины составляли 54,5% от общего числа менеджеров (6 человек), а мужчины – 45,5% (5 человек), что на 9% меньше, чем женщин. В 2005 г численность мужчин и женщин одинакова: 6 женщин и 6 мужчин. Что же касается 2006 г., то общая численность работников возросла, при этом женщины составили 60% (12 человек), мужчины – 40% (8 человек); в 2007 году снова наблюдается общий рост специалистов, но женщины по прежнему превышают количество мужчин на 8 человек (23,6%).

За рассматриваемый период произошел рост образовательного уровня менеджеров ООО «СофтЛайн». Это отражено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн» по образованию

За 2003-2007 гг.

За весь анализируемый период количество менеджеров с высшим образованием значительно превышает количество менеджеров со средним профессиональным и незаконченным высшим образованием. Так, в 2003 г. менеджеры с высшим образованием составляли 70% от общего числа работников предприятия, в 2004 г. – 73%, в 2005 г. – 75%, в 2006 г. – 55% и в 2007 г. – 62% от общего числа работников. Как показывают результаты, в 2006 году процент менеджеров с высшим образованием понизился в связи с общим ростом количества работников, но в 2007 году на ряду с общим ростом количества специалистов компании повышается и их профессиональный уровень.

Результаты анализа показывают, что наблюдается значительное повышение количества менеджеров со средним профессиональным образованием с 1 человека до 9 человек (с 2003 по 2007 гг.), что, как указывалось выше, связано с ростом общего количества специалистов.

11,8% менеджеров от общего количества специалистов компании продолжают обучение в высших учебных заведениях.

Количество менеджеров, повысивших уровень профессиональной подготовки отражен в таблице 2.1 и на рис. 2.4.

Таблица 2.1

**Число менеджеров, повысивших свой профессиональный**

**уровень за период с 2003 по 2007 гг.**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид профессиональной подготовки | Численность муниципальных служащих прошедших профессиональную подготовку за определенный период (чел.) |
| 2003 год | 2004 год | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Повышение квалификации | 1 | 1 | 4 | 6 | 6 |
| Переподготовка  | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 |
| Обучение в ВУЗах | 0 | 1 | 2 | 3 | 5 |
| ИТОГО: | 1 | 2 | 8 | 12 | 13 |

За период 2003-2007 гг. повысили свой профессиональный уровень:

- на курсах повышения квалификации – 18 специалистов;

- при переподготовке – 7 специалистов;

- в ВУЗах – 5 специалистов.

Что также может быть интерпретировано в пользу компетентности и профессионализма сотрудников, общему формированию компетентности коллектива.



Рис. 2.4 Соотношение менеджеров, повысивших свой профессиональный уровень (2003-2007 гг.)

Результаты анализа позволяют установить, что большинство менеджеров периодически повышают квалификацию и обучаются в ВУЗах. Так, в 2003 г. доля менеджеров, повысивших свою квалификацию составляет 10% (1 человек) от общего числа специалистов. В 2004 г. численность менеджеров, повысивших свою квалификацию по сравнению с предыдущим годом осталась на том же уровне 9% (1 человек) и 1 человек (9%) поступил в ВУЗ.

В 2005 году количество повысивших квалификацию возросло до 33% (4 человека), прошли переподготовку 16,7% (2 человека). Так же установлено, что менеджеры, обучающиеся в ВУЗах и прошедшие переподготовку, составляют равные доли – 16,7%.

В 2006 г. количество специалистов, обучающихся в ВУЗах, увеличилось на 1 человека, но в связи с общим ростом численности менеджеров это составило всего 15%. Прошли переподготовку так же 15% менеджеров и повышение квалификации 30% (6 человек).

2007 год характеризуется большим ростом общего количества работников фирмы. По этому, доля менеджеров, повысивших квалификацию составила 18% (6 человек), прошедших переподготовку – 6% (2 человека), обучающихся в ВУЗах – 15% (5 человек).

На данный момент все менеджеры ООО «СофтЛайн» соответствуют предъявляемым квалификационным требованиям.

Рис. 2.5 Соотношение численности менеджеров ООО «СофтЛайн» по возрасту (2003-2007 гг.)

Результаты анализа возрастного критерия в динамике показали, что с 2003 года количество менеджеров в возрасте до 30 лет повысилось с 5 человек до 19 в 2007 г., то есть практически на 74%. Однозначно утверждать, что на такое состояние дел повлияло общее повышение численности работников фирмы нельзя. Следует отметить привлекательность работы в коммерческой структуре для молодежи. Эта возрастная категория и составляет наибольшую долю менеджеров предприятия.

Наименьшую долю специалистов составляют менеджеры в возрасте 31-40 лет (в среднем 20,5% от общего числа работников). Это еще раз подчеркивает заинтересованность молодежи работы в коммерческой структуре с целью получения опыта работы и прибыли.

Доля менеджеров возрастом 41-50 лет не на много превышает долю возрастной категории 31-40 лет и составляет 23,5% от общего количества работников компании.

Особенно следует отметить, что среди менеджеров ООО «СофтЛайн» нет ни одного работника, достигшего 50 лет. Также, возраст всегда сказывается на качестве и количестве выполнения своих обязанностей, что, безусловно, влияет на деятельность всего предприятия.



Рис. 2.6 Состав менеджеров ООО «СофтЛайн»

по возрасту (2007 г.)

В 2007 г. возрастная категория муниципальных служащих выглядит следующим образом:

- до 30 лет – 19 чел.;

- 31-40 лет – 7 чел.;

- 41-50 лет – 8 чел.;(рис. 2.6).

В результате анализа выявлено, что численность работников в возрасте 31-40 лет и 51-50 лет приблизительно равна и составляет в среднем 22% от общего числа специалистов. Численность же менеджеров в возрасте до 30 лет составляет 56% (19 человек), что является положительным моментом и указывает на востребованность молодых специалистов и предоставление им рабочих мест.

Важное место в эффективности организации работы малого предприятия наряду с высоким образовательным уровнем менеджеров занимает их стаж работы. Распределение работников по опыту работы отражено в таблице 2.2 и на рис. 2.7.

Таблица 2.2

**Распределение менеджеров ООО «СофтЛайн» по стажу работы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | 2004 год | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| До 1 года | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 1-5 лет | 4 | 5 | 8 | 9 |
| 5-10 лет | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 10-15 лет | 1 | 1 | 3 | 14 |
| 15 лет и больше | 3 | 3 | 4 | 5 |

 Рис. 2.7 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн»

по стажу работы

Результаты анализа показывают, что количество менеджеров предприятия со стажем работы на свыше 15 лет практически не изменялось на протяжении рассматриваемого периода. В 2004 и 2005 гг. она составляла 3 человека, в 2006 году – 4 человека, а в 2007 году – 5 человек.

Согласно рисунку, на 1 января 2007 г. На предприятии работают всего 2 человека со стажем работы до 1 года. Хотя в соответствующие периоды рассматриваемых годов их количество равно нулю.

Также установлено, что в настоящее время значительное количество специалистов предприятия имеет стаж работы от 10 до 15 лет.

Так, в 2007 г. оно составляет 41% от общего количества специалистов, что на 93% больше, чем в 2004 г. В 2004 г. количество со стажем работы 1-5 лет составляло 4 человека (37%), а в 2005 г. – 5 человек (42% от общего числа специалистов).



Рис. 2.8 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн»

по стажу работы 1-5 лет, 5-10лет, 10-15 лет и 15 лет и выше

(2004 г.)

В 2004 г. 3 менеджера, что составляет 27% от общего числа работников компании, имеют стаж работы 5-10 лет, 1менеджер, что составляет 9% от общего числа специалистов, имеют стаж работы 10-15 лет и 3 человека, что составляет 27% – 15 лет и выше (рис. 2.8).



Рис. 2.9 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн»

со стажем работы 1-5лет, 5-10 лет, 10-15 лет и 15 лет и выше (2005 г.)

В 2005 г. доля менеджеров со стажем работы 15 лет и выше (25%, 3 человека) остается равной доле менеджеров со стажем работы 5-10 лет и 10-15 лет предыдущем году. Большую долю составляют менеджеры со стажем работы 1-5 лет, то есть молодые специалисты.



Рис. 2.10 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн»

со стажем работы 1-5лет, 5-10 лет, 10-15 лет и 15 лет и выше (2006 г.)

В 2006 г. доля менеджеров со стажем работы 10-15 лет составляет 15% (3 человека), а со стажем работы 15 лет и выше – 20% (4 человека), что на 5% больше. А в сравнение с 2005 г. соответствующее соотношение менеджеров в 2006 г. на 12% больше.

Что же касается 2007 г., соотношение менеджеров по стажу работы отражено на рис. 2.11.



Рис. 2.11 Соотношение менеджеров ООО «СофтЛайн» по стажу работы в 2007 г.

Доля менеджеров со стажем работы 10-15 лет в 2007 г. превалирует над всеми остальными и составляет 41% (14 человек) от общего числа работников предприятия. Почти равные доли приходятся на менеджеров со стажем работы 5-10 лет и более 15 лет (12% и 15% соответственно). 26% составляют менеджеры со стажем 1-5 лет.

Появились менеджеры со стажем работы до 1 года. Они составляют 6% (2 человека) от общего числа специалистов фирмы.

Соотношения численности менеджеров данного предприятия по стажу работы позволяет заметить, что на протяжении 5 лет их численность с определенным стажем работы практически не изменяется, остается стабильной. И только в 2007 году резко возросла доля менеджеров со стажем 10-15 лет.

Проведенный анализ качественного состава менеджеров ООО «СофтЛайн» позволяет сделать следующие выводы.

Общая численность менеджеров фирмы повысилась с 10 человек в 2003 г. до 34 человек в 2007 г., что обусловлено увеличением объема продаж товаров и услуг, поставляемых потребителю.

Число женщин менеджеров превалирует над числом мужчин.

Результаты анализа возрастного состава показали, что основную часть кадров малого предприятия составляют менеджеры до 30 лет. Это еще раз подчеркивает заинтересованность молодежи работой в коммерческой структуре с целью получения опыта работы и повышением своего благосостояния.

По уровню образования менеджеры фирмы соответствуют установленным требованиям. Следует отметить заинтересованность руководства фирмы в специалистах с высоким профессиональным уровнем.

Установлено, что в настоящее время значительное количество специалистов предприятия имеет стаж работы от 10 до 15 лет и от 1 года до 5 лет.

На малом предприятии ООО «СофтЛайн» определены основные направления по совершенствованию кадровой политики, включая:

- приведение нормативно-правовой базы, регулирующей работу предприятия в соответствие со сложившимися общественными отношениями и новыми экономическими условиями;

- создание профессиональной команды на основе принципов учета и оценки результатов служебной деятельности;

- повышение эффективности кадровой политики в целях улучшения кадрового состава малого предприятия;

- повышение профессионального уровня менеджеров малого предприятия;

- оптимизация численности менеджеров на малом предприятии в соответствии с достижением поставленных целей.

**2.3. Служебно-профессиональное продвижение и карьерный рост менеджеров ООО»СофтЛайн»**

Как говорилось ранее, одной из основных проблем малого предприятия является подготовка кадров.

Продвижение по служебной лестнице менеджерами малого предприятия осуществляется путем замещения более высокой должности на конкурсной основе или в порядке назначения на должность. Основным условием продвижения по службе является переподготовка и повышение квалификации менеджеров малого предприятия.

Для оценки состояния служебно-профессионального продвижения и карьерного роста менеджеров ООО «СофтЛайн» на сегодняшний день, был проведен экспресс-опрос. Методом экспресс-опроса было выбрано стандартное выборочное интервьюирование. Выборочная совокупность составила 38% от общего числа менеджеров малого предприятия (13 человек). Было задано 4 вопроса, также служащие сообщили о себе некоторые сведения (пол, возраст, стаж работы и т.п.) Результаты интервьюирования представлены в таблице 2 (см. прил. 2).

Всего в опросе приняло участие 13 менеджеров малого предприятия, из которых 1 мужчина.

По возрасту респонденты разделились следующим образом:

- 18-24 – 2 человека;

- 25-30 - 2 человека;

- 31-40 - 3 человека;

- 41-50 -7 человек;

Что соответствует поло-возрастной структуре менеджеров ООО «СофтЛайн».

Результаты интервьюирования на первый вопрос: «Существует ли на Вашем предприятии возможность служебно-профессионального продвижения и карьерного роста?», с рекомендуемыми вариантами ответов «да», «нет», «затрудняюсь ответить» распределились следующим образом (рис. 2.12)



Рис. 2.12 Распределение ответов на вопрос: «Существует ли на Вашем предприятии возможность служебно-профессионального продвижения, карьерного роста?»

Установлено, что большинство респондентов (76,9%, 10 человек, в том числе 1 мужчина) видят наличие на малом предприятии возможности служебно-профессионального продвижения и карьерного роста.

Трое менеджеров ответили «нет». Это были женщины, которые считают, что на предприятии нет возможности карьерного роста. В их число вошли 2 служащих в возрасте от 41 до 50-ти лет с высшим образованием, стажем работы 10-15 лет и занимающие должности ведущего и старшего специалистов. То есть, проработав от 10 до 15 лет эти менеджеры не продвигались по служебной «лестнице», либо продвигались, но незначительно (по их мнению).

Это, по мнению автора, обусловлено тем, что на протяжении всего периода работы эти респонденты не проявили в достаточной мере свой профессионализм и компетентность и тем самым не имели карьерного роста.

На следующий вопрос: «Что для Вас является приоритетным?» с рекомендуемыми вариантами ответов: «семья», «карьера», «денежный доход», «стабильность (в работе, в жизни)» и «другое», менеджеры не сумели ответить однозначно (не смотря на то, что была просьба выбрать один вариант ответа).



Рис. 2.13 Распределение ответов на вопрос: «Что для Вас является наиболее важным, приоритетным?»

Для большинства респондентов главным в жизни является семья (69,2%). Так, 6 опрашиваемых менеджеров (46,1%) однозначно ответили, что семья является приоритетом в жизни. Возрастная категория ответивших таким образом распределилась между 3-мя голосами от 41 до 50 лет, 2-мя – от 31 до 40 лет и один голос пришелся на 25-30 лет. Среди них оказался и единственный респондент-мужчина. Это обусловлено тем, что те муниципальные служащие, которые уже имеют семью ставят ее «во главу угла» и именно семья является для них приоритетом и главной жизненной ценностью.

Еще трое связали ответ «семья» с такими вариантами ответов, как «денежный доход» и «стабильность». Так, для некоторых приоритетным является семья, но и денежный доход и стабильность не отодвигаются на второй план и являются «приложением» к семье. По мнению автора, такая связь ответов говорит о том, что семью тоже нужно «кормить» и не «скакать» с места на место в поисках карьерного продвижения и более высокооплачиваемой работы.

30,8% респондентов выбрали вариант ответа «стабильность» (в их числе выше названные). Только 1 женщина в возрасте 31-40 лет занимающая главную должность, со стажем работы 5-10 лет выбрала ответ «стабильность» без «добавлений».

Денежный доход является главным для 15,4% менеджеров, но сюда входят также и не однозначные ответы. Так, ни один опрашиваемый не выбрал однозначно ответ «денежный доход». Это говорит о том, что для менеджеров понятие «денежный доход» является неотъемлемой частью понятий «семья» и «стабильность» (в основном).

Что же касается карьеры, только двое менеджеров (девушки) однозначно выбрали этот вариант ответа. Это девушки возрастом 18-24 года, которые имеют стаж работы не более 5-ти лет и имеют незаконченное высшее образование. Это вполне объяснимо, так как скорее всего, семьи они пока не имеют, в стабильности уверены, а денежный доход предполагают увеличить в процессе продвижения по службе.

Если говорить в общем, 23,1% выбрали в качестве приоритета карьеру. Но при этом, данный вариант ответа перекликается со стабильностью. Также можно сказать, что никто из респондентов не предпочитает карьеру всем остальным вариантам в отличие от молодых специалистов.

Далее следовал логичный вопрос о заинтересованности в карьерном росте на малом предприятии. Были даны варианты ответов «да», «нет» и «затрудняюсь ответить». Голоса распределились следующим образом (рис. 2.14)



Рис. 2.14 Распределение ответов на вопрос: «Заинтересованы ли Вы в карьерном росте на малом предприятии?»

Ни один менеджеров не ответил, что карьерный рост его не интересует. 76,9% опрашиваемых (10 человек) признались, что заинтересованы в карьерном росте на малом предприятии. И это несмотря на то, что в предыдущем вопросе в качестве приоритета карьера стоит далеко не на первом месте.

Но наряду с этим, 3 человека (23,1%) затруднились ответить. В их числе менеджер в возрасте 41-50 лет, и обе девушки 18-24 лет, которые в предыдущем вопросе обозначили карьеру приоритетом на данном жизненном этапе. Это говорит о том, что девушки еще не пришли к окончательному решению и сейчас им сложно выбрать между работой менеджера на малом предприятии и какой-либо иной сферой деятельности. Такую нерешимость могут вызывать отсутствие опыта работы, неудовлетворение денежным доходом и просто незаинтересованность в работе. Возможно, проработав на малом предприятии немного больше времени, девушки найдут то, что поспособствует либо заинтересованности в карьерном росте, либо окончательному решению покинуть малое предприятие и заняться каким-либо другим видом деятельности.

Все остальные хотят продвижения, хотят карьерного роста именно на малом предприятии.

И в качестве заключительного вопроса было: «Является ли самообразование и саморазвитие неотъемлемой частью карьеры?». Результаты представлены на рис. 2.15.



Рис. 2.15 Распределение ответов на вопрос: «Является ли самообразование и саморазвитие неотъемлемой частью карьеры?»

Никто из опрошенных менеджеров не считает, что самообразование и саморазвитие не способствует карьерному росту. Два менеджера, что составляет 15,4% опрошенных, затруднились ответить. Возможно, за период работы на малом предприятии у них не было профессионального продвижения, либо они не придают большого значения самообразованию и саморазвитию в принципе.

Большинство (84,6%, 11 человек) считает, что самообразование и саморазвитие все-таки является неотъемлемой частью карьеры, что, собственно, является фактом. Ведь мировой опыт показывает, что те специалисты, которые занимаются самообразованием, заботятся о своей квалификации, занимают более высокооплачиваемые и перспективные должности.

Результаты анализа опроса позволяют сделать следующие выводы.

На малом предприятии ООО «СофтЛайн» существует возможность служебно-профессионального продвижения и карьерного роста, что подтверждается данными опроса менеджеров. Это говорит о том, что эти менеджеры благодаря своему профессионализму, своим знаниям, навыкам и умениям заслуживают профессионального продвижения.

Тем не менее, для большинства менеджеров карьера не является главным в жизни, хотя практически все респонденты заинтересованы в карьерном росте именно на малом предприятии. Это связано с желанием иметь стабильную работу, стабильный доход, способность достойно обеспечивать и содержать свою семью. Именно это и выдвигается в качестве приоритета менеджерами малого предприятия.

Лишь только те менеджеры, которые в силу различных причин не имеют семьи, ставят «во главу угла» карьеру. Это работники только начавшие свою трудовую деятельность и в силу своего возраста стремятся достичь профессиональных высот. Но они еще не определились с четкими приоритетами в жизни и в профессиональной карьере.

Также, по мнению большинства опрошенных менеджеров, неотъемлемой частью карьеры является самообразование и саморазвитие.

Безусловно, повышение квалификации, обучение персонала, переподготовка кадров играют большую роль в карьере не только менеджера малого предприятия, но и любого другого человека. Но качество обучения в случае самообразования (в отличие от тех же курсов) зависит не от квалификации преподавателя, а от способности человека воспринимать новую информацию, усваивать и использовать ее. Только постоянное самообразование и саморазвитие помогут человеку всегда быть в отличной «рабочей» форме, достичь запланированных высот и просто «не ударять в грязь лицом» перед коллегами.

Каждый человек, в случае самообразования, сам решает что, где, когда, сколько времени ему изучать, а кто-то считает, что самообразование – это вообще лишняя трата времени и человек доложен знать ровно столько, сколько требует его должность, позволяют временные и финансовые ресурсы.

Тем же, кто считает, что самообразование и саморазвитие является не только неотъемлемой частью карьеры человека, но и «спутником» жизни, порой, в силу занятости и большой рабочей нагрузки не хватает времени даже на то, чтобы прочесть газету, посмотреть телевизор, не говоря уж о посещении тренингов, лекций, семинаров, библиотек, сайтов в Интернете и т.д. Зачастую это становится «тормозом» в самообразовании человека, в его стремлении к саморазвитию.

Все хотят управлять своей карьерой, своим служебно-профессиональным продвижением, но каждый человек выбирает свой способ. Каждый сам определяет для себя процент знаний, навыков и умений, которые он хочет получить посредством самообразования и саморазвития. Разные люди предпочитают разные способы самообразования, у каждого свой подход к этим понятиям. Но остается фактом важная и незаменимая роль самообразования и саморазвития в процессе управления карьерой менеджера малого предприятия, специалиста, человека. Вопрос в том, достаточно ли времени он будет уделять саморазвития, хватит ли его сил на чтение газету после работы. Именно поэтому, автор работы предлагает систематизировать процесс самообразования и создать программу, разработанную для менеджеров малых предприятия. Но для начала необходимо выявить отношение менеджеров малого предприятия к самообразованию и саморазвитию.

**2.4. Анализ результатов социологического исследования готовности менеджеров ООО «СофтЛайн» заниматься самообразованием и саморазвитием**

 Мир меняется с катастрофической скоростью. Есть области знаний, где, чем моложе человек, тем он более сведущ и подготовлен. Но профессионализм работников со стажем также играет огромную роль в деятельности организации. Но при сегодняшних темпах изменения и обновления знаний мир меняется настолько быстро, что к моменту окончания обучения в вузе, полученные студентами знания успевают устареть, не говоря уже о знаниях, полученных 10-20 лет назад.

Обширные потоки информации ежедневно поступают из множества источников, надо просто научиться грамотно, пользоваться этим. Для менеджеров малых предприятий очень важно самостоятельно и правильно находить и усваивать нужную новую информацию, приобретать новые навыки. Но далеко не все специалисты стремятся к самообразованию, некоторые самообучаются только по мере надобности, а кто-то вообще не считает нужным этим заниматься.

Для выявления отношения менеджеров малого предприятия к самообразованию и саморазвитию был проведен анкетный опрос (прил. 3). Исходя из генеральной совокупности, было опрошено 68% (23 человека) менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн». Респондентам было задано 10 вопросов, позволяющих выявить их отношение к самообразованию и саморазвитию. Результаты исследования представлены в таблице 3 (прил. 4).

Распределение респондентов по полу, возрасту, образованию, стажу работы отражены в таблицах 2.3, 2.4, 2.5. и 2.6.

По полу опрашиваемые менеджеры распределились следующим образом (табл. 2.3).

Таблица 2.3

**Распределение респондентов по полу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пол | Количество человек | Проценты  |
| 1 | 2 | 3 |
| Мужской | 3 | 13% |
| Женский | 20 | 87% |

Большинство респондентов составили женщины – 87% (20 человек), мужчин – 13% (3 человека), что соответствует результатам качественного анализа, согласно которым 62% менеджеров малого предприятия составляют женщины.

Таблица 2.4

**Распределение респондентов по возрасту**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст | Количество человек | Проценты (всего) |
| Муж | Жен |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| От 18 до 24 лет | 1 | 3 | 17,4% |
| От 25 до 30 лет | 1 | 4 | 21,7% |
| От 31 до 40 лет | 1 | 6 | 30,4% |
| От 41 до 50 лет | - | 7 | 30,4% |

Возраст большинства опрошенных менеджеров составляет 31-40 лет (30,4%) и 41-50 лет (30,4%), хотя количество опрошенных по возрасту примерно равное.

Также, три опрошенных мужчины разделились по одному в возрастных категориях: 18-24 года, 25-30 лет и 31-40 лет.

Таблица 2.5

**Распределение респондентов по образованию**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образование | Количество человек | Проценты (всего) |
| Муж | Жен |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Начальное | - | - | - |
| Среднее специальное | - | 6  | 26,1% |
| Высшее, в т.ч.:- высшее по специальности | 21 | 311 | 21,7%52,2% |

Что касается образования респондентов, большинство из них имеют высшее образование по специальности – 52,2% (12 человек), еще 21,7% составляют менеджеры с высшим образованием, но не по специальности, и 26,1% опрошенных имеют среднее специальное образование. Стоит отметить, что 4-ро из 6-ти служащих, имеющих среднее специальное образование, относятся к возрастной категории от 41 до 50 лет.

Распределение респондентов по стажу отражено в таблице 2.6.

Таблица 2.6

**Распределение респондентов по стажу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы | Количество человек | Проценты (всего) |
| Муж | Жен |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| До 1 года | - | 3 | 13% |
| 1-5 лет | 1 | 4 | 21,8% |
| 5-10 лет | 2 | 1 | 13% |
| 10-15 лет | - | 9 | 39,2% |
| Более 15 лет | - | 3 | 13% |

Большинство респондентов имеют стаж работы 10-15 лет (39,2%). На втором месте стоят служащие со стажем работы 1-5 лет – 21,8%. Что же касается остальных 39%, они распределились по 13% на стажи: до 1 года, 5-10 лет и 15 и более лет. Также таблица показывает, что 3 человека имеют стаж работы более 15 лет, что соответствует распределению по возрасту (табл. 2.4).

В целом, анкетный опрос показал, что все респонденты считают занятие самообразованием и саморазвитием при начале трудовой деятельности обязательным. Так ответили все без исключения.



Рис. 2.16 Распределение ответов на вопрос: «Вы занимаетесь

самообразованием и саморазвитием?»

Но при этом, только 39,1% опрошенных менеджеров (9 человек) занимается самообразованием и саморазвитием постоянно, 56,5% (13 человек) – периодически, а 1 респондент (4,4%) вообще не занимается самообразованием и саморазвитием (рис. 2.16).

Следует отметить, что единственный респондент (в данном случае женского пола), который не занимается самообразованием и саморазвитием имеет стаж работы более 15 лет, среднее специальное образование, а его возраст достигает 41-50 лет. При этом на вопрос: «Следует ли заниматься самообразованием и саморазвитием при начале трудовой деятельности?» он отвечает «да, безусловно». То есть, несколько противоречивое отношение к самообразованию и саморазвитию, что возможно объясняется отсутствием стимула у данного респондента, так как его возраст близок к пенсионному.

Менеджеры, постоянно занимающиеся самообразованием и саморазвитием (39,1%) преимущественно молодые люди в возрасте от 25 до 40 лет, которые стремятся к карьерному росту, которые не хотят сидеть на месте и стараются достичь каких-то профессиональных высот.

На вопрос: «Достаточный ли объем знаний Вы получили (получаете) в ВУЗе (СУЗе)?» ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 2.17).



Рис. 2.17 Распределение ответов на вопрос: «Достаточный ли объем знаний Вы получили (получаете) в ВУЗе (СУЗе)?»

Большинство респондентов считают, что тот объем знаний, который они получили при обучении в ВУЗе (СУЗе) не является достаточным. Так ответили 57% (13 человек) менеджеров. Это подтверждается периодическим занятием самообразованием и саморазвитием также 57% респондентов (рис. 2.16).

30% респондентов (7 человек) считают, что они получили достаточный объем знаний при обучении в высших и средних учебных заведениях. Еще 13% затруднились ответить (3 человека).

Следует отметить, что те менеджеры, которые считают, что не получили достаточный объем знаний при обучении, опять таки, молодые люди в возрасте от 25 до 40 лет, которые периодически (а некоторые из них постоянно) занимаются самообразованием и саморазвитием.

Затруднились ответить респонденты, которые обучались в ВУЗах, СУЗах более 15-20 лет назад. Возможно, это обусловлено тем, что время многое изменило, в том числе и требования к объему и качеству знаний, навыков и умений.



Рис. 2.18 Распределение ответов на вопрос: «Согласны ли Вы с высказыванием о том, что 70% знаний человек должен приобретать самостоятельно?»

С высказыванием о том, что 70% знаний человек должен приобретать самостоятельно, не согласился только 1 респондент (4,3%). Безусловно согласилось 95,7% респондентов (22 человека) (рис. 2.18).

96% занимающихся самообразованием и саморазвитием (22 человека), отвечали на следующий вопрос анкеты (рис. 2.19).



Рис. 2.19 Распределение ответов на вопрос: «Почему Вы занимаетесь

 самообразованием и саморазвитием? (несколько вариантов ответов)»

На данный вопрос респонденты выбирали несколько вариантов ответов. Большинство респондентов (42,8%, 9 человек) занимаются самообразованием и саморазвитием для формирования потенциального профессионализма. То есть, можно предположить, они саморазвиваются непосредственно в сфере своей профессиональной деятельности (малое предприятие).

На втором месте у респондентов стоит вариант ответа «не хочу «топтаться на месте», так ответили 34,8% (8 человек). Это говорит о том, что карьерный рост, служебно-профессиональное продвижение стоит у менеджеров малого предприятия далеко не на последнем месте и они стремятся к нему посредством самообразования и саморазвития.

7 респондентов (33,3%) занимаются самообразованием для развития творческого потенциала. Также можно предположить, что они занимаются саморазвитием не столько в сфере малого предприятия, сколько в какой-либо творческой деятельности.

28,6% респондентов (6 человек) хотят знать «все обо всем». При самообразовании и саморазвитии ими руководит не столько желание продвинуться по службе, сколько чистое любопытство. Возможно, они занимаются самообразованием и саморазвитием посредством ресурсов Интернета, различных журналов.

И, наконец, 4-м из 22-х респондентам (19%) самообразование и саморазвитие необходимо потому, что им не хватает знаний, полученных в высших и средних учебных заведениях.

Но, как уже было сказано, в данном вопросе были возможны несколько вариантов ответов. Поэтому однозначно судить о том или ином варианте не следует, так как они все перекликаются между собой. Но следует отметить, что респонденты, выбравшие вариант ответа «хочу знать все обо всем и всех» преимущественно менеджеры в возрасте от 18 до 24 лет. То есть, в силу молодости ими движет чистое любопытство.

На следующий вопрос анкеты, «Какую роль играет самообразование и саморазвитие в трудовой деятельности человека?» ответы распределились следующим образом (рис. 2.20).



Рис. 2.20 Распределение ответов на вопрос: «Какую роль играет

 самообразование и саморазвитие в трудовой деятельности человека?»

Большинство респондентов (79%, 18 человек) ответили, что без самообразования и саморазвития нельзя обойтись. Еще 17% (4 человека) считают, что самообразование необходимо только по мере надобности, и только 1 менеджер считает, что самообразование и саморазвитие – это лишняя трата времени. На предыдущие вопросы этот респондент отвечал соответствующим образом.

Далее респондентам был задан вопрос «Для чего необходимо самообразование и саморазвитие?». Ответы распределились следующим образом (рис. 2.21). На этот вопрос респонденты выбирали несколько вариантов ответов.



Рис. 2.21 Распределение ответов на вопрос: «Для чего менеджеру

необходимо самообразование и саморазвитие? (несколько вариантов ответов)»

86,5% респондентов (19 человек) считают, что занятие самообразованием и саморазвитием необходимо для того, чтобы соответствовать своей должности. Ведь этого требует наш динамичный век, где ничего не стоит на месте, все изменяется с огромной скоростью и порой не всегда возможно угнаться за всеми «событиями». Поэтому, самообразование необходимо для того, чтобы отвечать требованиям, предъявляемым к занимаемой должности.

По 23% голосов распределилось по ответам «чтобы быть в курсе всех событий и уметь поддержать разговор» и «для саморазвития» (удовлетворения в потребности обновления знаний). То есть, в первом случае, опять таки, людьми руководит любопытство и нежелание оказаться в неловкой ситуации при каком-либо разговоре. Во втором случае, респонденты занимаются самообразованием для самоудоразвития, то есть им просто нравится этим заниматься, они «жаждут» получения новых знаний, навыков.

Один респондент «поддержал» свои предыдущие ответы и сообщил, что самообразование ни к чему, достаточно простого обучение (проф. подготовки, повышения квалификации и т.п.).

Но, как уже было сказано, на этот вопрос было возможным ответить несколькими вариантами ответов, поэтому однозначно судить о том или ином предпочтении респондентов не стоит, так как все варианты перекликаются друг с другом.

Следующий вопрос был о предпочтении того или иного способа самообразования и саморазвития, и на него также отвечали в нескольких вариантах. Результаты ответов представлены на рис. 2.22.



Рис. 2.22 Распределение ответов на вопрос: «Какой способ самообразования Вы предпочитаете?»

Большинство респондентов «остаются верны» самому распространенному, оптимальному и одному из основных способов самообразования – чтению книг, журналов, газет. Его предпочитают 72,7% респондентов (16 человек) и это самый распространенный ответ.

На втором месте среди ответов стоят сразу два способа самообразования, это ресурсы Интернета и организованные встречи с докладами по принципу «делимся опытом». Эти способы самообразования и саморазвития выбрали 72,8% (по 36,4% на каждый). В современном мире Интернет является одним из основных способов самообразования и саморазвития. Никаких трудностей при поиске информации в Интернете не возникает, он давно перестал уступать книгам, газетам, журнала и даже библиотекам. Теперь все выше перечисленное есть в неисчерпаемых ресурсах мировой сети Интернет.

Что же касается такого способа самообразования и саморазвития, как встречи с докладами, то он довольно редкий, но, по мнению автора работы, наиболее эффективный, хотя и более трудоемкий. В организации таких встреч должны быть заинтересованы все участники и самое главное, должен быть организатор.

Также, самостоятельное посещение семинаров и лекций остается привлекательным для 21,7% респондентов. 18,2% (4 человека) предпочитают проведение деловых игр и тренингов, то есть для них наиболее значим наглядный пример, желание испытать ситуацию на себе.

В стороне не осталось и финансовая значимость процесса самообразования и саморазвития. 4 респондента (18,2%) ответили, что способ самообразования и саморазвития зависит от их финансового состояния, то есть они выбирают тот, на который хватает средств.

На вопрос «Кто должен мотивировать менеджера малого предприятия на самообразование и саморазвитие?» ответы распределились следующим образом (рис. 2.23).



Рис. 2.23 Распределение ответов на вопрос: «Кто должен мотивировать

Менеджера малого предприятия на самообразование и саморазвитие?»

Большинство респондентов считает, что никто не сможет заставить человека заниматься самообразованием и саморазвитием, кроме него самого. Так ответило 62% респондентов (14 человек).

Еще 7 человек (30%) считает, что все зависит от ситуации. Иногда руководитель должен стимулировать человека к самообразованию, иногда он сам может принять решение заняться саморазвитием.

И по 1-му респонденту (4%) выбрали «затрудняюсь ответить» и «в любом случае руководитель посредством поощрений».



Рис. 2.24 Распределение ответов на вопрос: «Должна ли быть разработана

 программа самообразования и саморазвития для менеджеров малого предприятия?»

И на заключительный и основной вопрос анкеты «Должна ли быть разработана программа самообразования и саморазвития для муниципальных служащих?» ответы разделились почти поровну между вариантами «да, все должно быть систематизировано, особенно в силу нашей занятости» и «каждый сам вправе выбирать что, когда и сколько времени ему учиться» (рис. 2.24). Первый вариант выбрали 48% респондентов (11 человек). Они хотели бы заниматься самообразованием и саморазвитием по специальной программе. А 52% считает, что программы быть не должно, потому что каждый сам решает, сколько времени, когда и что ему изучать и изучать ли вообще.

Проанализировав результаты анкетного опроса менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн», позволяющего выявить их отношение к самообразованию и саморазвитию можно сделать следующие выводы.

Все респонденты считают занятие самообразованием и саморазвитием вначале трудовой деятельности обязательным. И при этом больше половины респондентов периодически занимается самообразованием и саморазвитием, часть опрашиваемых самообразовывается постоянно. Не занимается самообразованием и саморазвитием только 1 из респондентов (предпенсионного возраста).

Большинство респондентов занимаются самообразованием и саморазвитием для формирования потенциального профессионализма. Хотя на втором месте у опрашиваемых стоит вариант ответа «не хочу «топтаться на месте». Это говорит о том, что карьерный рост, служебно-профессиональное продвижение стоит у муниципальных служащих далеко не на последнем месте. Кто-то занимается самообразованием и саморазвитием для формирования высокого профессионализма и желания карьерного роста, потому что вузовских знаний ему не хватает, кто-то развивает творческий потенциал и желает знать все обо всем.

Также, большинство считает, что в трудовой деятельности человека без самообразования и саморазвития нельзя обойтись, потому что в наш динамичный век, где ничего не стоит на месте порой очень трудно соответствовать своей должности. Самообразование и саморазвитие может помочь человеку идти вперед, развиваться как специалисту и повышать свой профессионализм.

Наиболее предпочтительными способами самообразования респонденты выбрали чтение книг, журналов, газет, Интернет ресурсы, организованные встречи с докладами по принципу «делимся опытом» и самостоятельное посещение лекций и семинаров.

Также, большинство опрошенных менеджеров считает, что человек сам себя должен и может мотивировать на самообразование и саморазвитие. Хотя некоторые не исключают возможности воздействия руководителя на самообразование специалиста.

И, наконец, на основной вопрос анкеты, нужна ли программа самообразования и саморазвития для менеджера малого предприятия, лишь в один голос перевесил ответ «нет». Можно сказать, что половине опрашиваемых менеджеров программа помогла бы, облегчила, упростила, оптимизировала бы процесс самообразования и саморазвития. Но другая половина считает, что программа самообразования и саморазвития будет «обязывать» и этот процесс превратится в «обузу». Возможно, эти менеджеры просто не имели опыта централизации и систематизации процесса самообразования и саморазвития.

Согласились с разработкой программы все респонденты в возрасте от 18 до 24 лет, а также часть от 31 до 40 лет и от 41 до 50 лет. Это говорит о том, что менеджеры, которые только начали свою профессиональную деятельность и проработали на малом предприятии не более 5 лет, за неимением опыта хотели бы заниматься самообразованием и саморазвитием по определенной системе. Они стремятся к карьерному росту, понимают, что самообразование и саморазвитие является его неотъемлемой частью, но, возможно, не находят времени на этот процесс, либо не достаточно ответственно и организованно к нему подходят.

Во втором случае, менеджеры в возрасте от 31 до 40 лет и частично от 41 до 50 лет наоборот уже имеют достаточно опыта и понимают, что действительно в силу занятости и большой рабочей нагрузки заниматься самообразованием и саморазвитием не всегда удается. Поэтому они также согласны делать это по программе самообразования и саморазвития.

Каждый человек, который стремиться к самообразованию и саморазвитию может сам для себя разрабатывать программу саморазвития. Но в силу занятости сделать это бывает просто некогда.

**2.5. Программа самообразования и саморазвития менеджеров**

**ООО «СофтЛайн»**

Автор работы считает, что заниматься разработкой программы самообразования и саморазвития может специалист по кадрам, который в силу своих профессиональных обязанностей не только занимается организацией аттестации сотрудников и их участия в курсах повышения квалификации. Поэтому он может организовать такого рода мероприятие наиболее продуктивно.

Контроль за исполнением программы должен осуществлять директор предприятия и специалист по кадрам, как главный организатор программы. Но важно не превратить контроль за исполнением программы в контроль знаний служащих, полученных в процессе самообразования и саморазвития. То есть, контролировать необходимо сам процесс реализации программы: интерес служащих к программе, на сколько работники следуют мероприятиям, предложенным в программе и насколько эффективна программа в плане организации самообразования и саморазвития. Иначе, данный процесс перестает быть самостоятельным и нарушается принцип свободы выбора.

Важным моментом является желание служащих заниматься по разработанной программе. Данный процесс не должен протекать в принудительном порядке, специалист должен хотеть следовать программе. Возможно, если программа даст какие-либо положительные результаты, нежелающие специалисты изменят свое решение и тоже включатся в этот процесс.

Так как автору работы не представилось возможности изучить личностные характеристики каждого менеджера малого предприятия ООО «СофтЛайн» (в силу их занятости), программа самообразования и саморазвития для менеджеров была разработана исходя из результатов анкетного опроса. Респонденты назвали наиболее предпочтительные способы самообразования и саморазвития, а также половина из них согласилась с тем, что этот процесс должен быть систематизированным. Содержание и Паспорт программы находятся в Приложениях 5 и 6.

Самым распространенным и классическим способом самообразования считается чтение книг, журналов и газет. Безусловно, это является неотъемлемой частью самообразования любого человека, т.к. большая часть информации содержится именно в этих источниках.

Можно выделить четыре основные методики:

1. Чтение-просмотр, когда книгу бегло перелистывают, изредка задерживаясь на отдельных страницах. Цель такого просмотра – первое знакомство с книгой, получение общего представления о ее содержании.

2. Чтение выборочное, или неполное, когда читают основательно и сосредоточенно, но не весь текст, а только нужные для определенной цели места.

3. Чтение полное, или сплошное, когда внимательно прочитывают весь текст, но никакой особой работы с ним не ведут, не делают и основательных записей, ограничиваясь лишь краткими заметками или условными пометками в самом тексте.

4. Чтение с проработкой материала, т. е. изучение содержания книги, предполагающее серьезное углубление в текст и составление различного рода записей прочитанного.

Также целесообразно делать записи в виде тезисов, что, в принципе, схоже с построением плана. Можно составлять мини-конспект, хотя обычно он не приносит желаемого результата, потому что учебник сам представляет собой сжатый конспект и при конспектировании его приходится либо переписывать, либо пропускать отдельные мысли.

В задачи специалиста по кадрам, как организатора процесса самообразования и саморазвития входит поиск источников новой литературы и организация подписки на соответствующие журналы и газеты.

Не менее эффективным, но более интересным являются Интернет-ресурсы. Это могут быть: тематические форумы, сайты, обычный поиск в поисковой системе. Но в настоящее время очень актуально чтение дайджестов деловой прессы. Данный способ самообразования является современным, информационноемким и актуальным. Заказчику высылается структурированный документ, с четким делением на рубрики. Кроме того, заказчик получает тот же текст в виде переплетенного отчета. Темы дайджестов могут быть различными и из разных источников. Затратив всего 20 – 30 минут в неделю, можно быть полностью информированным как о новейших веяниях в экономике, так и о важнейших событиях в и интересующей сфере. Кругозор по всем направлениям безусловно будет расширен.

Для каждого участника программы должен быть обеспечен доступ к Интернету. От координатора программы требуется поиск необходимых сайтов в Интернет, информирование участников о найденном материале, а также контроль пользования Интернетом. Также, организатор должен позаботится об обеспечении системной модернизации технических и программных средств.

Самостоятельное посещение семинаров и лекций. Специалист по кадрам отслеживает все возможные семинары, лекции и другие мероприятия, которые проводятся в городе и близлежащих муниципальных образованиях. Делать это он может также различными способами: Интернет, газеты, журналы, телевидение. Его задача состоит в том, чтобы полностью проинформировать специалистов о предстоящем мероприятии (тема, место проведения, время проведения, организатор, лектор и т.п). А специалисты, исходя из тематик такого рода мероприятий, решают, идти ли им на тот или иной семинар (лекцию).

И, наконец, способ самообразования и саморазвития – обмен опытом. Хоть этот способ и оказался далеко не первым в предпочтениях респондентов анкетного опроса, все же, по мнению автора, он является наиболее эффективным и интересным. Этот вид развития профессиональных знаний особенно замечателен тем, что получаемая информация избирательна и конкретна, чаще всего участники получают то, что ожидают, то, что им необходимо.

Схема организации данных встреч проста: организатор (в качестве которого может выступать не только специалист по кадрам или сотрудник муниципальной службы, но и посторонний человек) организует так называемый «клуб». Помещением может для проведения встречь может служить конференц-зал администрации, или какие-либо другие помещения. Встречи следует проводить не чаще одного-двух раз в месяц. Число постоянных членов клуба может быть неограниченным, но одновременно присутствовать на встрече могут 10-15 человек. Это оптимальное число для конструктивного и активного участия с учетом того, что заявленные темы интересуют не всех, каждый посещает только то, что считает для себя интересным.

Основной частью встречи является доклад одного из участников на тему, выбранную самими участниками на предыдущей встрече или заранее обговоренную. Докладчик должен быть непосредственно связан с выбранной темой в своей профессиональной сфере, являясь, по сути, экспертом-практиком для других участников. Если в выбранной теме никто из участников не разбирается на уровне эксперта, организаторы могут взять на себя обязательство найти необходимую информацию из открытых источников, структурировать и преподнести ее участникам на очередной встрече, либо пригласить внешнего эксперта в качестве докладчика.

Для обеспечения успешного существования подобного объединения должно быть соблюдено несколько условий. Основные из них – активность участников и способности организатора, который должен быть постоянным. Организатор обязательно должен позаботиться о том, чтобы интеллектуальный уровень слишком не отличался.

Также демократичность формата не должна перерастать в чистую «тусовку», это особенно опасно для молодых специалистов. Потому что постоянная информационная составляющая полезности этих встреч – залог устойчивого существования сообщества. Состав участников должен медленно обновляться, быть стабильным в основном своем составе, сохраняя традиции и структуру, но при этом постоянный приток новых участников позволит постоянно развивать личные деловые связи.

Если участники любознательные люди (а если они занимаются самообразованием, то они в любом случае любознательные), они будут готовы поддерживать сами себя самостоятельно продолжительное время, не становясь пассивными потребителями.

Такие встречи можно проводить с малыми предприятиями других муниципальных образований (например, г. Заводоуковск, г. Ишим, г. Тюмень). Участниками также могут быть менеджеры (и не только) других малых предприятий.

Что же дает участие в таком «клубе» «сообщникам»?

Во-первых, это один из способов получения необходимой информации, причем более ли менее конкретной, актуальной и практической. Это может служить дополнением к семинарам, тренингам, но и вполне может быть самостоятельным способом саморазвития. Например, существуют организации, где не проводится обучение сотрудников и этот клуб будет являться прямой альтернативой.

Во-вторых, участники получают возможность практики публичных выступлений, формирования презентаций, навыки структурирования имеющейся информации. Это особенно важно для начинающих, неопытных молодых специалистов, которые только что пришли в организацию.

В-третьих, новые деловые связи, приобретаемые участниками в короткие сроки, ценны сами по себе. Не секрет, что отношения между организациями наиболее крепки по линии «человек-человек», а не «фирма-фирма». И если участники придут к взаимопониманию, то они непременно воспользуются сложившимися связями, т.е. будут сотрудничать. Или, возможно такое, что эти связи помогут приобрести какие-то новые связи, новых партнеров и.т.д.

Организатор (специалист по кадрам), если посмотреть на это внимательно, в любом случае, получает совершенно такую же пользу, как и все остальные участники программы, и это – уже не мало. В его задачи входит организационное и информационное обеспечение.

Посредством программы выявляются наиболее заинтересованные в самообразовании и саморазвитии, а также карьерном росте специалисты. Занимаясь самообразованием и саморазвитием менеджер показывает свою любознательность, свое стремление к познанию нового и желание продвинуться по службе. Программа позволит «отследить» таких специалистов и отобрать самых подходящих (например, на должность заместителя директора). Поэтому заинтересованность директора предприятия очевидна.

Со временем программу самообразования и саморазвития необходимо совершенствовать в соответствии с развитием предприятий, города, региона, страны в целом, а также с учетом развития персонала предприятия. Это обеспечит своевременность получаемых знаний, навыков и умений.

Таким образом, самообразование и саморазвитие представляет собой систематизированный процесс. Как показали результаты анкетного опроса менеджеров, самообразование и саморазвитие является неотъемлемой частью карьеры, как менеджера малого предприятия, так и любого другого специалиста. Это остается фактом. Программа самообразования и саморазвития, прежде всего, повышает эффективность управления карьерой менеджера малого предприятия за счет обеспечения возможности менеджеров заниматься самообразованием и саморазвитием, позволяет выявить специалистов, стремящихся к развитию своего профессионального и творческого потенциала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Работа на малом предприятии представляет собой профессиональную деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях малого предприятия, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Формирование полноценного профессионального корпуса специалистов малого предприятия требует целенаправленной работы по преобразованию этого конгломерата. Для того, чтобы сделать это, необходимо по-новому взглянуть на работу с персоналом, ведущуюся на малых предприятиях. То есть не только повышать их активность и профессиональный уровень, но и планировать их служебно-профессиональный и карьерный рост, создать условия для того, чтобы они сами стремились к обучению, самообучения и саморазвитию.

Самообразование – это целенаправленный и определенным образом организованный процесс приобретения необходимых в профессиональной деятельности знаний, формирования умений и навыков путем самостоятельных занятий на рабочем месте и/или вне него. Безусловно, обучение, самообразование и саморазвитие является неотъемлемой частью карьеры, как менеджера малого предприятия, так и любого другого специалиста.

В современном мире карьерой занято большинство людей, именно карьера стоит в приоритетах у многих менеджеров, специалистов, служащих. Но у каждого из них свое восприятие, свой подход к этому процессу. Каждый сам его организовывает и выстраивает свой собственный механизм, на который старается опираться при восхождении по карьерной «лестнице».

Карьерный рост – это управляемый процесс, который требует планирования, организации и наличия четкого механизма управления. Каждый выбирает свои инструменты управления карьерой, но их наличие обязательно для эффективного управления карьерой. Инструментами управления карьерой могут выступать разработанный план, программа, в том числе и в вопросах самообразования.

Занимаясь самообразованием и саморазвитием, человек развивает свой профессионализм, творческий потенциал и тем самым упрощает процесс профессиональной подготовки, который является неотъемлемой частью служебно-профессионального продвижения, карьерного роста. Но качество обучения в случае самообразования (в отличие от тех же курсов) зависит не от квалификации преподавателя, а от способности человека воспринимать новую информацию, усваивать и использовать ее. Только постоянное самообразование и саморазвитие помогут человеку всегда быть в отличной «рабочей» форме.

Результаты анализа качественного состава менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн», позволили установить, что у менеджеров данного предприятия есть все предпосылки и возможности для развития карьеры, для служебно-профессионального продвижения. Развитие карьеры сотрудников малого предприятия – это очевидный способ использования их возрастающих способностей. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу предприятия, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

На малом предприятии ООО «СофтЛайн» существует возможность служебно-профессионального продвижения и карьерного роста. Это подтвердил опрос менеджеров малого предприятия. Это говорит о том, что эти менеджеры благодаря своему профессионализму, своим знаниям, навыкам и умениям заслужили профессиональное продвижение и в скором времени они будут продвинуты по службе. Бывают и такие случаи, когда специалисты продвигаются внепланово, благодаря своей профессиональной компетенции, профессионализму.

Результаты анализа экспресс-опроса менеджеров показали, что, по мнению большинства опрошенных менеджеров малого предприятия, самообразование и саморазвитие является неотъемлемой частью карьеры.

Все хотят управлять своей карьерой, своим служебно-профессиональным продвижением, но каждый человек выбирает свой способ. Каждый сам определяет для себя способ, процент знаний, навыков и умений, которые он хочет получить посредством самообразования и саморазвития. Но остается фактом важная и незаменимая роль самообразования и саморазвития в процессе управления карьерой менеджера малого предприятия, специалиста, человека. Вопрос в том, достаточно ли времени он будет уделять саморазвитию. Именно поэтому, автором работы было предложено систематизировать процесс самообразования и создать программу, разработанную для менеджеров, которая будет выступать основным инструментом управления карьерой.

Результаты проведенного анкетного опроса менеджеров малого предприятия ООО «СофтЛайн» позволил сделать выводы о том, программа самообразования и саморазвития для менеджеров станет для большинства незаменимым помощником в самообразовании и саморазвитии, оптимизирует и облегчит этот процесс.

Каждый человек, который стремиться к самообразованию и саморазвитию должен сам для себя разрабатывать собственную программу, план саморазвития, если считает нужным, конечно. Но, как уже говорилось ранее, в силу занятости сделать это бывает просто некогда.

Поэтому автором работы было предложено заниматься разработкой, а в дальнейшем и реализацией программы самообразования и саморазвития специалисту по кадрам (исходя из личностных характеристик каждого специалиста).

Программа состоит из четырех основных мероприятий (наиболее предпочитаемых согласно анкетному опросу), каждый из которых осуществляется своевременно. Чтением книг, журналов и газет специалисты занимаются в свободное время. Чтением дайджестов (Интернет-рассылок), еженедельно в середине или начале недели. Самостоятельно посещают семинары, лекции и другие мероприятия, проводимые в городе и других муниципальных образованиях в зависимости от сроков их проведения.

И, наконец, встречи для обмена опытом. Это, на взгляд автора, наиболее эффективный и интересный способ саморазвития. В конце каждого месяца выбирается день для встречи, участники которой обсуждают доклад на заранее выбранную тему (докладчиком выступает один из участников программы, непосредственно связанный с темой как теоретически, так и практически). Такие встречи могут проводиться с менеджерами других малых предприятий.

На каждое мероприятие у координатора программы (специалиста по кадрам) существуют свои задачи. Это поиск источников новой актуальной литературы, организация подписки на соответствующие журналы и газеты, поиск необходимых сайтов, организация рассылок дайджестов, мониторинг проводимых семинаров, лекций и других мероприятий, а также организационное и информационное обеспечение участников программы.

Важным моментом является желание специалистов заниматься по разработанной программе. Данный процесс не должен протекать в принудительном порядке, специалист должен хотеть следовать программе. Возможно, если программа даст какие-либо положительные результаты, «свободные» специалисты изменят свое решение и тоже включатся в этот процесс.

Контроль за исполнением программы должен осуществляться директором малого предприятия ООО «СофтЛайн» и специалистом по кадрам. Но важно не превратить контроль за исполнением программы в контроль полученных знаний.

Самообразование и саморазвитие по программе представляет собой систематизированный процесс. Самообразование и саморазвитие является неотъемлемой частью карьеры, как менеджера малого предприятия, так и любого другого специалиста. Основной целью программы является повышение эффективности управления карьерой менеджера малого предприятия за счет обеспечения возможностью менеджеров заниматься самообразованием и саморазвитием. Также программа позволяет выявить специалистов, стремящихся к развитию своего профессионального и творческого потенциала, то есть наиболее перспективных специалистов, которые смогли бы занимать высокий пост со всей присущей им долей ответственности.

**ЛИТЕРАТУРА**

* 1. Конституция Российской Федерации. - // «Консультант Плюс: Высшая школа»
	2. Гражданский кодекс Российской Федерации. - // «Консультант Плюс: Высшая школа»
	3. О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации: Закон Российской Федерации. – // «Консультант Плюс: Высшая школа»
	4. О развитии малого предпринимательства в Российской Федерации: Закон Российской Федерации. - // «Консультант Плюс: Высшая школа»
	5. Об обществах с ограниченной ответственностью: Закон Российской Федерации. - // «Консультант Плюс: Высшая школа»
	6. Устав общества с ограниченной ответственностью «СофтЛайн». - // Решение единственного участника № 1 от 22 ноября 2005 года
	7. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб.: Питер, 2003. – 445с.
	8. Борисов Н. «Тусовка», как способ развития // Управление персоналом. 2005.- № 4.- с. 13-18
	9. Большой энциклопедический словарь. Спб., 1999. – 806 с.
	10. Вишнякова М. Управление карьерой: стратегический план развития карьеры. // Управление персоналом. – 2006. - №11. – с. 18-23
	11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджент: Учебник. – М.: Гардарики, 2002. – 288 с.
	12. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. - М.: СОФИТ, 2004. - 256 с.
	13. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов, 4-е изд перераб. и доп. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.-720с.
	14. Женщина руководитель: как добиться успеха в управлении / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 313 с.
	15. Зиновьев А.А. Коммунизм как реальность. М.: Прогресс, 1992. – 118 с.
	16. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие – СПб Северо-Запад, 1998.-311с.
	17. Иванцевич Д., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. – М.: «Дело», 1998. – 356 с.
	18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов – М.: ИНФРА – М, 2005.-295.
	19. Кобзева В.В., Колесников Ю.А. Карьера: суть, планирование, мотивация // Управление персоналом. – 2000. - №1.- с. 46-52
	20. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. 1999 - №2.- с. 42-48
	21. Кузьмина Т.И. Экономика малого бизнеса. — М.: МГУ, 1992.-367 с.
	22. Кузнецов Ю.В. Менеджмент: учебник для вузов. СПб.: Бизнес-пресса, 2001.-243с.
	23. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Изд. 4-е. – Ростов-на-Дону. Изд-во «ФЕНИКС». 2003. – 384 с.
	24. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учебник – М.: Деловая литература – Гемон, 2001.-254с.
	25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: Новосибирск ИНФРА – М.: НГАЭиУ, 2000.-312с.
	26. Маевская А.В. Карьерная политика предприятия – его резерв. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №3. – с. 131-133
	27. Марченко А. Самообучающиеся организации – миф или реальность? // Управление персоналом. 2006 г.- № 6 . – с. 38-42
	28. Марченко И.П. Вверх и вниз по ступенькам. // ЭКО. 2004 г. - №11. – с. 161-166
	29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 2000. – 321 с.
	30. Минаева Н.В. Экономика и предпринимательство. — М.: Вла-дос, 1994.-350 с.
	31. Мол Е. Управление карьерой. Спб, Питре, 2001. – 351 с.
	32. Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1998. – 952 с.
	33. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Русский язык, 1998. – 1012 с.
	34. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов С.И. Самыгин, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов: Ред. Р.Г. Яновский – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002..
	35. Организационное поведение: Учебник для вузов / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина, Н.Г. Хайруллина, Э.Б. Воронова. Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Изд-е второе, исправленное и дополненное. – Тюмень: Издательство «Вектор Бук», 2001. – 340 с.
	36. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
	37. Профессиональная карьера: планирование и реализация. // Справочник кадровика. – 2000. - №6. – с. 95-100
	38. Романов А.Н., Лукасевт И.Я. Оценка коммерческой деятельно­сти предпринимательства: Опыт зарубежных корпораций. — М.: Фи­нансы и статистика, Банки и биржи, 1993.-384 с.
	39. Справочник директора предприятия/Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: Инфра-М, 1996.– 233 с.
	40. Самыгин С.А., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 208 с.
	41. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.– 624 с.
	42. Словарь иностранных слов под ред. Ф.Н. Петрова и др. М.: Русский язык 1997. – 606 с.
	43. Служебная карьера. М.: Экономика, 1998. – 303 с.
	44. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
	45. Современный словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1999. – 740 с.
	46. Современный философский словарь. Екатеринбург: 1996. – 602 с.
	47. Стратегическое планирование в муниципальном управлении. Коллектив авторов. Москва, 2000. – 292 с.
	48. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
	49. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.
	50. Учитель Ю. Г., Тернова А. И., Терновой К. И. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. Изд. 2, перераб. и доп.-2002 г.
	51. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. – Москва: Экономика, 1998. – 168 с.
	52. http://www.job.kg/articles/172/
	53. <http://www.job.kg/articles/419/>
	54. [www.digest-economics.narod.ru](http://www.digest-economics.narod.ru)
	55. <http://legalru.ru/document.php?id=34934>
	56. <http://www.repeople.ru/human/management_in_personnel_potential_of_region/m/35933/1.11.html>
	57. <http://www.rags.ru/akadem/all/18-2002/18-2002-102.html>
	58. <http://www.elitarium.ru/2005/04/27/zigzagi_karery_chto_vlijaet_na_karernyjj_rost.html>
	59. <http://www.cultinfo.ru/fulltext/1/001/008/099/235.htm>