

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

Прядко Анастасия Алексеевна

**АВТОРЕФЕРАТ  
выпускной квалификационной работы бакалавра**

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО  
«ЭСТЕЛЬ-ТОРГ»)**

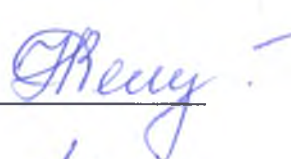
студентки 4 курса экономического факультета  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Менеджмент организации»

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ 

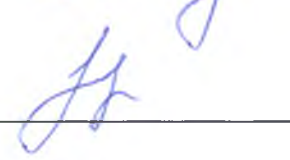
Л.И. Дороеева

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ 

Н.С. Землянухина

Студентка

\_\_\_\_\_ 

Прядко А.А.

Саратов 2016

## ВВЕДЕНИЕ

Роль человеческих ресурсов в обеспечении успешной деятельности, конкурентоспособности организации и продукции чрезвычайно высока.

В рамках теоретической концепции управления человеческими ресурсами кадры рассматриваются в качестве определяющего ресурса предприятия, действующего в условиях динамично развивающейся рыночной среды. От работы персонала напрямую зависят такие параметры конкурентоспособности продукции предприятия как ее качество и цена. Рост производительность работников формирует возможности для снижения цены и расширения рынков сбыта предприятия, что, в конечном счете, отражается на показателях выручки и прибыли. Современная система управления персоналом предприятия – это сложная система, включающая в себя следующие структурные блоки: подбор персонала и его оптимальное использование, оценка персонала и разработка программ стимулирования и мотивации, организация продвижения и планирования карьеры, высвобождение персонала. Все вышеперечисленные аспекты должны быть согласованы и дополнять друг друга, т.е. образовывать систему

В современных условиях, характеризующихся нестабильной экономической ситуацией, значение человеческого фактора возрастает, поскольку от участников хозяйственной деятельности требуется предпринимать дополнительные усилия по сокращению издержек, оптимизации логистических схем, поиску новых поставщиков и клиентов, выработки эффективных инструментов продвижения продукции и т.д. Решение всех этих задач, в конечном счете, упирается в систему управления персоналом на предприятии и в ее важнейшую составляющую – управление профессиональной карьерой персонала организации.

Как отмечается рядом исследователей, данный аспект кадровой работы часто игнорируется кадровыми службами отечественных компаний, либо носит формальный характер. Это свидетельствует о том, что кадры не рассматриваются в качестве стратегического ресурса организации, на

котором строится ее конкурентоспособность. В условиях кризиса участники хозяйственной деятельности сталкиваются с необходимостью действовать в жестких условиях конкуренции и ухудшающейся конъюнктуры, что вынуждает их пересматривать существующие управленческие практики. Формируется потребность в подходе, ориентированном на интенсивную модель роста, максимально эффективное использование имеющихся ресурсов. В силу этого разработка вопросов управления карьерой персонала является в настоящее время актуальным направлением исследования и характеризуется высокой практической значимостью.

Проблемам управления персоналом в настоящее время уделяется много внимания. Широко известны труды таких отечественных ученых, психологов и публицистов как Шкатулло В.И., Шекшня С.В., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Дарховского И.С., Волкова И.П., Герчиковой И.Н., Ковалева Л.Г., Ксенчук Е.В., Макарова С.Ф., Власовой В.М. и др. Кроме российских разработчиков, проблемами работы с персоналом давно занимаются зарубежные ученые - Мескон М.Х., Вудкок В., Карлоф Б., Ховард В. и др.

Изучением проблематики управления карьерой персонала посвящены работы таких российских авторов как Кибанов А. Я., Сотникова С.И., Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В., Исследованию отдельных аспектов управления карьерой посвящены также монографии Охотского Е.В., Молла Е.Г., Егоренкова Н.А., Мангутова И.С. и др.

Несмотря, на разработанность исследуемой темы, многообразие точек зрения и подходов к раскрытию данной темы, имеется потребность в обобщении и систематизации работ различных авторов, выработке рекомендаций по управлению карьерой персонала в условиях экономического кризиса.

Исходя из актуальности и разработанности вопроса, целью данного исследования является разработка основных направлений совершенствования системы управления карьерой персонала в ООО «Этель-Торг».

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

- рассмотреть сущность понятия деловой карьеры, охарактеризовать ее виды;
- рассмотреть основные составляющие процесса управления карьерой на предприятии;
- дать общую характеристику исследуемой организации, охарактеризовать ее кадровый состав;
- проанализировать процесс управления карьерой специалистов в ООО «Этель-Торг» и выявить его недостатки;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления карьерой специалистов и дать оценку их социально-экономического эффекта для исследуемой организации.

Объектом исследования является система управления персоналом специалистов ООО «Этель-Торг». Предмет исследования – организация процесса управления карьерой ООО «Этель-Торг».

Достижение задач дипломного проекта осуществлялась посредством методов экономического анализа. В данной работе использовались как классические методы анализа хозяйственной деятельности и финансового анализа, так и традиционные методы экономической статистики.

Источниками информации послужили научная, методическая, учебная литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, документы ООО «Этель-Торг».

Практическая значимость работы определяется тем, что предложенные в ней рекомендации по совершенствованию управления персоналом могут быть реализованы в деятельности ООО «Этель-Торг».

### **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, объединяющих шесть параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе исследованы теоретические основы управления карьерой персонала коммерческого предприятия: раскрыта сущность понятия деловой карьеры, рассмотрены ее основные виды (вертикальная и горизонтальная карьера), подходы к классификации в отечественной и зарубежной литературе.

Во второй главе автором охарактеризована структура персонала предприятия ООО «Этель-Торг», дана оценка эффективности его использования, проведен анализ применяемых методов управления карьерой. Автором проведено анкетирование сотрудников предприятия, позволившее сделать следующие выводы: большая часть трудового коллектива неудовлетворена своим положением в организации (60%), большинство работников в числе мотивирующих факторов рассматривают материальную составляющую (премии) и проведение совместных мероприятий, существующая система стимулирования труда и управления карьерным ростом на предприятии не создает условий для развития кадрового потенциала и его эффективного использования.

В третьей главе на основе проведенного анализа предложены практические меры по совершенствованию управления карьерой персонала исследуемого предприятия, направленные на решение следующих задач:

1. Повысить эффективность управления карьерой персонала за счет систематизации процесса планирования карьерой (разработка положения по управлению карьерой в организации, внедрение индивидуальных планов развития карьеры, формирование у HR менеджмента профессиональных навыков по управлению карьерой, внедрение практики систематического обучения и повышения квалификации сотрудников);

2. Разработать предложения по совершенствованию элементов материального стимулирования (пересмотр базовых окладов, системы премирования и социальных льгот);

3. Разработать дополнительные элементы нематериального стимулирования.

Автором приведены расчеты показателей, доказывающих целесообразность реализации предложенных мер.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Трудовые ресурсы предприятия играют определяющую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия, поэтому важнейшей составляющей кадровой политики является управление развитием карьеры персонала. Эффективная модель управления развитием карьеры сотрудников организации должна базироваться на системном подходе. Важно не только правильно подобрать персонал, но и осуществлять его систематическую оценку, позволяющую выявлять сильные и слабые стороны сотрудника его потенциал и исходя из этого формировать траекторию его карьерного роста. В организации должны быть созданы понятные и прозрачные механизмы карьерного роста: будучи включенным кадровый резерв сотрудник должен осознавать, что это не формальная процедура, а реальная возможность для карьерного продвижения.

В практической части работы были изучены следующие вопросы:

- Рассмотрена история создания и организационная структура предприятия;
- Изучена динамика основных экономических показателей;
- Проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

При анализе использования трудовых ресурсов были решены следующие задачи:

- проведен анализ структуры кадров и направлений развития персонала;
- дана оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Анализ показал, что трудовые ресурсы предприятия в целом используются эффективно, о чем косвенно свидетельствует динамика выручки предприятия и показатель рентабельности.

В числе негативных моментов было выявлено увеличение показателя текучести кадров, что ведет к различным видам потерь и косвенно свидетельствует о неудовлетворенности работниками условиями труда, в частности размером заработной платы.

При анализе динамики заработной платы на предприятии была установлена тенденция к ее росту (например, за 2014 год ее рост составил более 12%). Вместе с тем в ходе анализа было выявлено, что рост заработной платы отстает от роста соответствующего показателя в среднем по региону, а также от показателя основного конкурента. Исходя из этого, был сделан вывод о том, что на предприятии существуют резервы для увеличения размера заработной платы с целью реализации ее стимулирующей функции.

При анализе системы управления развитием карьеры и мотивации сотрудников предприятия было выявлено следующее:

- отсутствуют возможности карьерного роста и профессионального развития, в то время как опрос показал заинтересованность персонала в обучении и карьерном росте. Персонал организации не обучается, не планируется его карьерный рост;

- практика аттестации персонала рассматривается руководством в качестве инструмента оценки персонала и определения степени соответствия сотрудника занимаемой должности, при этом результаты аттестации не учитываются при определении карьерных перспектив сотрудника, отсутствуют индивидуальные карьерные планы.

Таким образом, был сделан вывод, что система управления карьерным развитием в организации нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

В числе проектных мероприятий в работе было предложено следующее

- разработка и реализация Положения о карьерном развитии персонала, внедрение в практику индивидуальных карьерных планов;
- создание кадрового резерва;

- организация оплаты обучения сотрудников и повышения их квалификации;
- проведение тренинга, направленного на развитие навыков управления карьерной у персонала и HR менеджеров;
- увеличение базовой части ФОТ на 20%;
- внедрение нового социального пакета;
- проведение конкурсов лучших по профессии;
- организация доски почета и публикация на сайте информации о лучших сотрудниках;
- организация «Дня качества»
- предоставление материальной помощи к 1 сентября отдельным категориям персонала, имеющим детей.

В работе был проведен расчет экономического эффекта от реализации предложенных мер за счет роста производительности труда (на 5-8%). Расчеты показывают, что положительный эффект от реализации предложенных мероприятий составляет от 1,9 до 10,7 млн., что доказывает их целесообразность.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) // официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 07.04.2015
2. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. – 3-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – 407 с.
3. Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / О.Н.Васильева, В.В.Засканов, Д.Ю.Иванов, Д.А.Новиков. – М.: ЛЕНАНД, 2010. – 288с.
4. Веницианова, А. Нематериальная мотивация сотрудников. // Арсенал предпринимателя. – 2012. – №12. – С. 63–67



5. Волнухина Е. Модель "Мотивация – стимул". // Служба кадров и персонал. – 2007. – №11. – С. 61–64
6. Гадецкая, О. Система вознаграждений. // Управление персоналом. – 2010. – №4. – С. 56–58
7. Васильева, О.М. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом. – 2013. – № 8. – С. 162 -163.
8. Егоренкова Н.А. Организация личностно-профессионального развития персонала коммерческого банка / Н.А. Егоренкова, В.И. Беляев, Т.Г. Скурихина. - Новосибирск: СибАГС, 2012. – 283 с.
9. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 462 с.
10. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал // Управление персоналом. – 2013. - № 3. - С. 7-11
11. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие / Г.Г. Зацев, Г.В. Черкасская. – М.: Изд. Дом «Академия», 2007. – 392 с.
12. Захаров, Н. Л. Управление настроением персонала в организации: Учебное пособие. – ИНФРА – М, 2012. – 233 с.
13. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник; 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М., 2007. – 484 с.
14. Кибанов, А. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - N 5. - С. 12-17
15. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех // Управление персоналом. – 2007. - N 17. – С. 40-42.
16. Ловчева, М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 2. - С. 12 - 19.

17. Лобынцева, Е.Н. Как создать эффективную систему материального стимулирования персонала. // Арсенал предпринимателя. – 2009. – №8. – С. 41–43
18. Лукьяненко А.Б. Закономерности мотивации персонала // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - N 2. - С. 16 - 23.
19. Мазин, А., Шагалова, Т. Комплексная оценка мотивации персонала в экономической системе. // Управление персоналом. – 2008. – №19. – С. 58–60
20. Оксинайд, К. Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие для вузов. – Проспект, 2013. – 405 с.
21. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала. // Вестник МГТУ «Станкин». – 2012. – № 1(19). – С. 114-119
22. Пономарева, И. Диагностика мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 3. - С. 20 - 24.
23. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2002. — 704 с.
24. Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки персонала // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 5 (72). – С. 157-164
25. Сотникова, С. И. Управление карьерой: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 401 с.
26. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала в таблицах, схемах, тестах, кейсах. - М.: ООО Журнал Управление персоналом, 2013. - 128 с.
27. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - Спб.: Издательство «Питер», 2008. - 416 с.
28. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, 2008. - 312 с.

- 29.Тарасова, С.И. Комплексная оценка персонала // Высшее образование в России. – 2010. – № 9. – С. 24
- 30.Торшина К. Тестирование при приёме на работу // Управление персоналом. - 2012. - №12. - с. 29-34.
- 31.Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях. - М.: Инфра-М, 2010. - 590 с.
- 32.Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации // Персонал предприятия. - 2013. - №4. - с. 11-26.
- 33.Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // Социс. - 2012. - №4. - с. 34-39.
- 34.Управление персоналом / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Учебник для вузов.: Интерпрессервис, 2012. — 483 с.
- 35.Филина, Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы. - М.: ГроссМедиа Ферлаг, РОСБУХ, 2009. - 556 с.
- 36.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009. - 512 с.
- 37.Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 392 с.
- 38.Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 553 с.
- 39.Хосаева, Р. Как не «обжечься», поощряя работников. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. – №11. – С. 38–40
- 40.Шекшня, С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом 2011. - №6. - с.18-24.
- 41.Экономика труда: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. — М.: Магистр, 2010. – 382 с.
- 42.Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 358 с

**Электронные ресурсы:**

43. Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.amtraining.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=7113&phrase\\_id=58564](http://www.amtraining.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&phrase_id=58564)
44. Обзор систем методов и методик оценки персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/7BF20719DEF2A919C325767F004F3B89/print.html>
45. Хайем, А. Способы повышения мотивации [Электронный ресурс] / А.Хайем // MD-Менеджмент – Режим доступа: <http://md-management.ru/articles/html/article32874.html>