

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление карьерой сотрудников в организации ( на примере  
ООО «Проминструмент»)**

---

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 542 группы  
направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Думенко Ольги Александровны

Научный руководитель  
к.э.н.,доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Зав. Кафедрой  
к. э. н.,доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования заключается в разработке условий для рационального управления деловой карьерой персонала в организации, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого ресурса на производстве. На сегодняшний день персонал рассматривают как важный ресурс организации, который в значительной степени определяет успех всей её деятельности. Развитие персонала по служебной лестнице оказывает большое влияние на мотивацию работников, в коллективе формируется благоприятный климат, что в конечном итоге влияет на финансовые показатели предприятия.

Материал для данной работы собирался за время прохождения производственной практики.

Цель работы. Исследование процесса управления карьерой сотрудников в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать понятие управления карьерой сотрудников в организации, определить его цели и место в управлении сотрудниками;
2. Рассмотреть виды и модели управления карьерой ;
3. Изучить этапы деловой карьеры сотрудников организации;
4. Представить общую характеристику ООО «Проминструмент»
5. Раскрыть процесс улучшения планирования карьеры сотрудников в ООО «Проминструмент»
6. Улучшение формирования резерва кандидатов на руководящие должности в ООО «Проминструмент»
7. Рассчитать эффективность управления деловой карьерой сотрудников в ООО «Проминструмент»

Объект исследования – деловая карьера сотрудников как элемент повышения эффективности управления в ООО «Проминструмент»

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

Работа выполнена на 50 страницах, состоит из введения, трёх глав, заключения, содержит 9 рисунков, 5 таблиц, список источников литературы.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе рассмотрено понятие, цели и место управления карьерой сотрудников организации, виды и модели управления карьерой. Управление карьерой — это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Главной задачей управления карьерой является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение конкретных задач:

- связывать цели организации и отдельного сотрудника;
- планировать карьеру определенному сотруднику с учетом его индивидуальных потребностей и ситуаций;
- обеспечивать открытость процесса управления карьерой;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- изучать карьерный потенциал работников;

Цель карьеры состоит в том, чтобы получить работу:

- которая доставляет моральное удовлетворение;
- где природные условия благоприятно воздействуют на состояние здоровья и позволяют организовать активный отдых;
- которая является творческой;
- которая позволяет достичь определенной степени независимости;

С возрастом меняются карьерные цели, а также по мере того, как меняется сам человек, растет его квалификация и т. д. таким образом, формирование карьерных целей - это постоянный процесс.

Выделяют несколько видов карьеры :

- Карьера внутриорганизационная
- Межорганизационная
- Карьера специализированная
- Карьера неспециализированная
- Вертикальная
- Карьера горизонтальная
- Карьера ступенчатая

Модели управления карьеры: «Трамплин», «Лестница», «Змея», «Перекрёсток».

В деловой карьере есть несколько этапов. Подготовительный этап (18-22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Как таковой карьеры здесь еще нет, так как она наступает с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего персонала.

На адаптационном этапе (23-30 лет) молодой специалист знакомится с работой, осваивает новую профессию, ищет своё место в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

На этапе стабилизации карьеры (30-40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Некоторые, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, в то время как другие имеют неограниченные возможности для продвижения по карьерной лестнице. Но к концу этого периода каждый становится профессионалом, который знает все тонкости своей работы.

Отсутствие перспектив продвижения по работе, дополненное психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к "кризису среднего возраста", когда

они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в некоторых случаях дальнейшее продвижение по работе невозможно, ищут пути адаптации к новой ситуации и решают, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к этапу консолидации карьеры, который приходится на возраст 40-50 лет.

В возрасте 50-60 лет в деловой карьере наступает *этап зрелости*, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодым сотрудникам. Для персонала старших возрастов необходимо своевременно подбирать должности с учётом их реальных сил, опыта и знаний.

Наконец, заключительный этап карьеры, который начинается после 60 лет, - это подготовка к выходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних желательно осуществлять его как можно раньше — с момента возникновения у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил, — как можно позже.

Во второй главе Анализ управления карьерой сотрудников в ООО «Проминструмент», проблемы управления карьерой в ООО «Проминструмент»

Компания ООО «Проминструмент» существует с 22.12.2004г., производит промышленные инструменты и осуществляет его поставки на предприятия России. Общество с ограниченной ответственностью «Проминструмент» расположено в городе Саратов. Компания гарантирует высокое качество продукции, обеспечивает индивидуальный подход и квалифицированную помощь каждому клиенту. «Проминструмент» предлагает низкие цены и системы скидок, что немаловажно, цены на инструмент ниже средних по России. Сотрудники «Проминструмент» всегда доставляют продукцию в намеченные сроки. «Проминструмент» предлагает, электроинструмент, абразивный, алмазный, измерительный, металлорежущий и слесарно-монтажный инструмент. Компания поставяет эльбор, твердый сплав, технологическую оснастку (тиски, патроны, магнитные плиты, центры и т.д.).

Также «Проминструмент» поставляет редукторы, мотор-редукторы, вариаторы, цепи, насосы, запорную арматуру, электродвигатели, электродвигатели. В России долгосрочными партнерами «Проминструмент» являются предприятия металлургического, машиностроительного, транспортного и топливно-энергетического комплекса. Кадровая политика ООО "Проминструмент" основана на высоком профессионализме сотрудников, чувстве их корпоративной ответственности, активной жизненной позиции и направлена на осуществление целей и задач, стоящих перед компанией ООО "Проминструмент".

Задачами кадровой политики ООО "Проминструмент" являются сохранение основного кадрового потенциала и пополнение его новыми квалифицированными кадрами, предоставление необходимых условий труда, мотивация сотрудников, обеспечение профессиональной подготовки и содействие личному росту каждого сотрудника.

По ходу прохождения практики в ООО «Проминструмент» можно сделать вывод, при данной линейно-функциональной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

В ООО «Проминструмент» возможны следующие виды карьеры:

- горизонтальная карьера
- вертикальная карьера — должностной рост;
- внутриорганизационная

В ООО "Проминструмент" сотрудники проходят все этапы развития в ходе своей профессиональной деятельности: обучение, трудоустройство, профессиональный рост и выход на пенсию. Сотрудник проходит эти этапы последовательно в стенах одной и той же организации. Также в ООО "Проминструмент" возможна вертикальная карьера, которая подразумевает продвижение по службе и более высокий уровень оплаты труда.

Для ООО «Проминструмент» характерна модель карьеры трамплин. Жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъёма по карьерной

лестнице с постепенным повышением знаний, опыта и квалификации. На определенном этапе сотрудник занимает для него самую высокую должность и старается закрепиться на этой должности достаточное долгое время. Это сопровождается выходом на пенсию.

В настоящее время в отделе кадров нет сотрудника, который отвечал бы за помощь работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения. Не проводится широкое освещение появляющихся вакансий среди сотрудников, что само по себе лишает их возможности претендовать на вакансию.

Фактически служебно-профессиональное продвижение возможно в рамках кадрового резерва, в то время как отрицательным фактором формирования кадрового резерва в ООО «Проминструмент» является формальный отбор в кадровый резерв. Выявленные проблемы:

1. Не закреплены функции по оказанию помощи персоналу в построении деловой карьеры
2. Неэффективная система отбора в кадровый резерв;
3. Наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию;

В третьей главе рассмотрены направления совершенствования управления карьерой в ООО «Проминструмент», улучшение формирования резерва кандидатов на руководящие должности в ООО «Проминструмент»

В целях совершенствования системы управления карьерой сотрудников в ООО «Проминструмент» предлагается процедура конкурсного отбора сотрудников для зачисления в кадровый резерв;

Помимо самовыдвижения сотрудников и предложения руководителей отбор кандидатов на включение в кадровый резерв должен производиться на анализе штатного расписания, результатов конкурса по отбору в кадровый резерв персонала и данных об эффективности текущей деятельности. В ООО «Проминструмент» предлагается включение в кадровый резерв только по результатам конкурса. Таким образом, замещение вакантной должности через

механизм кадрового резерва может быть связано с соблюдением дополнительных условий, что можно рассматривать как гарантию соответствия состава кадрового резерва высокому профессиональному уровню и квалификационным требованиям. Конкурс для отбора в кадровый резерв отличается от ежегодной аттестации, так как аттестация выявляет соответствие сотрудника уже занимаемой должности, а конкурс призван выявить кандидата способного на исполнение обязанностей вышестоящей должности. Проведение конкурса предлагается в несколько этапов:

- 1 этап – разработка требований к кандидату на конкретную должность;
- 2 этап – объявление конкурса и сбор заявок на участие в конкурсе;
- 3 этап – проведение конкурса;
- 4 этап – подведение итогов и объявление итогов конкурса;
- 5 этап – разработка индивидуальных планов развития для кандидатов отобранных в кадровый резерв;

Разработка требований к кандидату на вакантную должность будет проводиться отделом кадров совместно с руководителем подразделения, занимающего должность, на которую готовится перспективный кадровый резерв. Требования для участия в конкурсе:

- высшее образование;
- стаж работы;
- опыт руководящей работы;
- коммуникационные навыки и другие;

Устанавливаются сроки приема заявлений и проведения конкурса, который составляет не менее 1 месяца. Для сбора заявок отделом кадров должно быть проведено широкое оповещение всех работников о проведении конкурса, о требованиях к конкретным должностям. Для проведения конкурса предлагается создание конкурсной комиссии, в которую должны войти ведущие специалисты предприятия, юрист, работники службы управления персоналом. В ООО «Проминструмент» необходимо ввести должность «

специалист по карьерному планированию». Обязанности этого специалиста заключаются в следующем:

- организация подбора и формирования кадрового резерва
- планирование программы развития кадрового резерва
- координация программы обучения

В сложившейся ситуации для ООО "Проминструмент" более реалистично использовать неформальную форму консультирования сотрудников по вопросам карьерного роста. В обязанности отдела кадров должно входить консультирование сотрудников, желающих оценить свой потенциал для целей планирования карьеры. Консультация непосредственного руководителя должна быть частью оценки эффективности работы сотрудника. Руководство должно быть готово предоставить подчинённым информацию о потребностях и возможностях планирования карьеры не только внутри подразделения, но и в компании в целом. Необходимым условием эффективного функционирования и продвижения системы управления планированием карьеры является формирование эффективной системы коммуникаций. Суть предложенных мероприятий в следующем:

- Использование конкурсной процедуры отбора персонала в кадровый резерв для заполнения вакантных должностей позволит каждому попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для карьерного роста в организации ООО "Проминструмент";
- Использование консультационной помощи сотрудникам отдела кадров позволит сотрудникам почувствовать помощь и заинтересованность компании в своем карьерном росте. Сотрудники смогут своевременно планировать свои действия для достижения промежуточных карьерных целей и быть в курсе возможных изменений, чтобы своевременно корректировать свое карьерное развитие.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления карьерным развитием в ООО «Проминструмент». Расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Показал что предлагаемые мероприятия по развитию деловой карьеры персонала, эффективны с экономической точки зрения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В данной работе рассмотрены направления совершенствования управления карьерой. На основании исследований, проведенных в данной выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы. Карьера сотрудника организации формируется на основе желания сотрудника реализовать свой профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении этого сотрудника.

Планирование карьеры сотрудника - это организация продвижения сотрудника по работе на этапах трудоустройства и повышения квалификации, которая помогает ему развивать профессиональные знания и применять их на практике в интересах компании. Затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников должны рассматриваться не только как инвестиции в их навыки, но и как успех компании. На первый взгляд может показаться, что управление карьерой гораздо менее эффективно, чем найм высококвалифицированного специалиста. Это требует больших финансовых затрат и времени. Но детальный анализ показывает, что эти затраты полностью оправданы.

