

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ  
РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОРЭКС»)**

студента 5 курса 541 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Кафидова Александра Юрьевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

С.В. Аракчеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

**ВВЕДЕНИЕ.** Проблема, связанная с карьерой работника, актуальна при любых экономических, социальных и политических условиях, формах собственности и уровнях развития предприятий. От успеха в карьере во многом зависят результаты трудовой деятельности работника, производственные показатели предприятия, развитие отрасли, благополучие и стабильность региона и страны.

Известно, что каждый человек каким-то образом планирует свою жизнь, желая занять определенное положение в обществе. Важное место в планах человека занимает карьера, которая понимается как поступательное движение личности к какой-либо сфере деятельности.

Управление карьерой как предмет исследования представляет особый интерес, потому что планирование и контроль карьеры персонала являются одной из важнейших задач управления персоналом.

Карьера – это предмет заинтересованности любого сотрудника организации, которые надеются на практическую помощь своих руководителей в решении этого вопроса. Менеджеры всех уровней должны проявлять особое внимание к прогнозированию использования персонала в будущем и заранее планировать подготовку кадров, с целью своевременного представления кандидатов на вакантные места.

Сказанное в предыдущих абзацах обусловило *актуальность* настоящего исследования, которое посвящено изучению аспектов управления карьерой персонала в современной организации.

*Информационной базой* исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся анализом процесса управления персоналом и его карьерой. Сюда следует отнести работы Горшкова Е., Веснина В.Р., Виханского О.С., Наумова А.И., Дейнека, А.В., Беспалько В.А., Михайлиной Г.И., Сотниковой С.И., Райченко А.В. и многих др. Перечисленные авторы обращают внимание на важность изучения социально-психологических, организационно-правовых и иных факторов, влияющих на карьерный рост, а также ратуют за необходимость

комплексного подхода к организации процесса управления карьерой персонала организации.

*Целью* выпускной квалификационной работы является изучение процесса управления карьерой персонала в организации и разработка мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС».

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие *задачи*:

1. рассмотреть понятие и этапы управления карьерой персонала организации;
2. описать виды управления карьерой персонала организации;
3. перечислить и рассмотреть методы управления карьерой персонала организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «ТОРЭКС»;
5. провести анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ТОРЭКС»;
6. провести анализ этапов и методов управления карьерой персонала ООО «ТОРЭКС»;
7. предложить и описать мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС»;
8. провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС».

*Объектом* исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС».

*Предметом* исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие по поводу управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС».

При написании выпускной квалификационной работы автором были использованы следующие *методы исследования*: метод теоретического

исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, анкетирование, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

*Практическая значимость и научная новизна* выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в ней осуществляется попытка разработки мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала, которые могут быть взяты на вооружение не только руководством компании ООО «ТОРЭКС», но и управленцами других организаций.

Структурно работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** *В первой главе* выпускной квалификационной работы «Теоретические основы управления карьерой персонала организации» автор рассматривает понятие, этапы, виды и методы управления карьерой персонала организации.

Карьера – это динамическое явление, процесс, связанный с эффективным взаимодействием двух сторон – руководителя и подчиненного. При этом карьера может протекать как на уровне общеорганизационном, так и в контексте собственного (индивидуального) продвижения по лестнице успеха.

Управление карьерой персонала представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. При этом данный процесс проходит определенное количество этапов: от выявления потребностей в

управленческих кадрах до контроля эффективности управления карьерой персонала.

Видовая характеристика управления карьерой персонала весьма многогранна. Особо популярны и достоверны в плане успешности политики продвижения по карьерной лестнице такие диады управления карьерой, как: прогрессивное или регрессивное; стабильное или нестабильное и т.д. При этом указанные виды могут реализовываться посредством использования соответствующих методов управления карьерой, например, административного, социально-психологического, экономического, а также либерального, авторитарного, а иногда и попустительского.

На наш взгляд, наиболее оптимальным вариантом планирования карьеры персонала является сочетание нескольких типов карьеры. При этом механизм должен ориентироваться на постоянно меняющиеся условия социально-экономического поля. Принципиальное условие данного механизма продвижения – это гибкость и индивидуальный подход руководителя к работнику, тесная взаимосвязь продвижения, а также стимулирования и делегирования полномочий сотрудникам организации.

*Во второй главе* выпускной квалификационной работы «Анализ управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «ТОРЭКС», проводит анализ финансового положения и эффективности деятельности компании, а так же проводит анализ этапов и методов управления карьерой персонала.

ООО «ТОРЭКС» – это инновационные и запатентованные технологии в производстве стальных дверей. Компания представляет современные автоматизированные производственные линии, передовые технологии работы с сырьём и промышленное оборудование, в том числе роботизированное. ООО «ТОРЭКС» реализует свою продукцию в более чем в 80 регионах России. К тому же осуществляется экспорт за границу – Испанию, Белоруссию, Эстонию, Латвию, Грузию, Армению и Казахстан.

Компания ООО «ТОРЭКС» – лицензированный специалист в области монтажа, обслуживания и ремонта стальных дверей. Компания делает входные двери, безопасность которых подтверждена лицензией МЧС. Специалисты обязательно проверяют двери на соответствие заявленным характеристикам, отсутствие повреждений, пожаробезопасность. Бригады мастеров компании ООО «ТОРЭКС» устанавливают двери в многоквартирных домах, офисах, коттеджах и технических помещениях. При монтаже дверей соблюдаются нормы пожарной безопасности.

На сегодняшний момент компания имеет более 700 фирменных магазинов по всей России, более 4500 дилерских торговых точек, а так же 20 региональных распределительных центров. В фирменных сертифицированных дилерских салонах и бренд-секциях ООО «ТОРЭКС» покупателю предоставляют полный комплекс услуг – от помощи в выборе стальной двери до ее установки сертифицированной сервисно-монтажной бригадой.

Таким образом, ООО «ТОРЭКС» – это та компания, которая зарекомендовала себя на рынке с лучшей стороны и которая постоянно развивается: внедряет новые технологии, постоянно улучшает производимую продукцию, обучает своих специалистов, то есть делает все для своего клиента.

Был проведен анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ТОРЭКС» за период с 01.01.2017 по 31.12.2018 г., то есть за 2 календарных года. Среди показателей, имеющих исключительно хорошие значения, можно выделить то, что компания имеет абсолютную финансовую устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств.

С хорошей стороны финансовое положение ООО «ТОРЭКС» характеризует то, что чистые активы компании превышают уставный капитал, однако, за весь анализируемый период произошло снижение их величины.

В ходе проведенного анализа были получены следующие показатели финансового положения и результатов деятельности компании, имеющие нормальные или близкие к нормальным значения:

- не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- за 2018 год получена прибыль от продаж (243 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-212 288 тыс. руб.).

Стоит так же отметить, что уменьшение собственного капитала ООО «ТОРЭКС» относится к показателям, которые неудовлетворительно характеризуют финансовое положение и результаты деятельности компании.

К критическому показателю относится то, что компания за анализируемый период получила убыток от финансово-хозяйственной деятельности за 2018 год, и он составил -83 396 тыс. руб.

На основании качественной оценки значений показателей на конец 2018 года, а также их динамики в течение всего анализируемого периода был сделан вывод, что в целом финансовое положение компании характеризуется как нормальное, однако, за весь рассматриваемый период компания получила плохие финансовые результаты своей деятельности.

Кадры являются самой большой ценностью для любой организации, поэтому руководству необходимо стремиться создать благоприятные условия для работы персонала, который в свою очередь будет работать наиболее эффективно. Разработка системы работы с кадрами предполагает определение путей и способов управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей компании.

Политика руководства ООО «ТОРЭКС» в сфере управления персоналом устанавливает принципы, которые должны соблюдаться во всех основных функциональных направлениях – от поиска и отбора персонала до формирования организационной культуры.

Механизм управления карьерой в ООО «ТОРЭКС» включает совокупность административных, социально-психологических и экономических методов воздействия на развитие и продвижение работника в компании. Управлением и планированием карьеры в компании занимаются менеджер по персоналу, сам сотрудник и его непосредственный руководитель.

При анализе управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС» и при проведении анкетирования нами были выявлены следующие проблемы:

— управление карьерой персонала не отражено в локальных нормативных актах компании, как следствие нет четкого распределения ответственности за реализацию мероприятий по управлению и планированию карьеры персонала;

— отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в компании;

— сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста и не привлекаются к планированию своей карьеры;

— кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной карьеры сотрудников.

В связи с этим были разработаны мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС».

*В третьей главе* выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС» автор описывает мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС» и проводит оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Первым предлагаемым мероприятием является создание необходимых нормативно-правовых документов, в которых будет подробно отражено управление карьерой персонала в компании, а именно: положение о карьере персонала в ООО «ТОРЭКС» и карьерограмма.

Вторым мероприятием по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС» будет налаживание системы информирования персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в компании.

Предлагаем:

- ознакомление работников через размещение положения об управлении карьерой в ООО «ТОРЭКС» на корпоративном портале или через корпоративную сеть компании и утверждение документа на общем собрании;
- ознакомление под подпись всех сотрудников компании, в том числе и руководителей подразделений;
- выявление на собрании потенциальных кандидатов для составления индивидуальных листов развития и определения часов консультаций сотрудниками отдела кадров для помощи всем желающим работникам в составлении карьерограмм.

При внедрении вышеперечисленных простых мероприятий персонал компании сможет своевременно получать информацию о возможностях и перспективах их карьерного развития.

В качестве третьего мероприятия мы предлагаем организовать обучение кадрового резерва для развития профессиональной карьеры сотрудников в соответствии с целями и возможностями компании.

Ведущие компании в последние десятилетия расценивают работу с кадровым резервом как способ обеспечения преимущества перед конкурентами в области человеческого потенциала. Истина о том, что наибольшего успеха может добиться та организация, сотрудники которой постоянно повышают уровень своих профессиональных знаний и навыков – уже не секрет. Поэтому мы считаем, что руководству компании необходимо выбрать способы и сроки повышения квалификации сотрудников через различные формы обучения.

При внедрении рекомендованных нами мероприятий ООО «ТОРЭКС» сможет исправить свое финансовое положение и получить значимый социальный эффект. Грамотно внедряя и развивая карьерные возможности

персонала, компания повысит эффективность своей деятельности и улучшит свой имидж за счет правильного управления человеческими ресурсами.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Управление карьерой персонала организации – это стремление к успешному поступательному продвижению работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, его квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью. По сути дела, это профессиональная эволюция по однажды выбранному пути, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем. Важно заметить, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя.

Стремление человека управлять своей карьерой объясняется огромным значением, которое имеет карьера для его жизнедеятельности. Карьера выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт последовательностью определенных ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь видится не сплошной бессвязной массой действий и событий, а приобретает вид развития, упорядоченного этими ступенями.

В целом, управление карьерой дает возможность вырастить специалиста или руководителя в стенах своей организации. Учитывая важность карьеры, как для организации, так и для индивида, вопросом ее развития посвящен ряд исследований. Значительная часть из них направлена на исследование содержания карьеры, ее видов, типов, этапов развития и методов управления карьерой, и не изучает современные представления персонала о карьере, побудительные причины карьерных стремлений и их согласованность с методами управления карьерой на отечественных предприятиях.

Организации, в которых руководители осознают серьезность управления карьерой своих сотрудников, делают большой шаг на пути к

своему успеху. Управление карьерой позволяет сделать из человека хорошего специалиста или руководителя в стенах своей организации. Управление карьерой – это одно из главных направлений в управлении персоналом. Управление карьерой сотрудника – это постановка целей его профессионального развития, а так же определение средств их достижения.

Проведенный анализ хозяйственной деятельности ООО «ТОРЭКС», его финансового положения и анализ управления карьерой персонала в компании, подтвердил актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы и возможность практического применения результатов исследования на практике.

Была достигнута цель выпускной квалификационной работы и задачи, поставленные в начале работы.

Для успешного управления карьерой персонала в ООО «ТОРЭКС» нами было предложено ряд мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала, которые целесообразны для внедрения на практике, как с экономической, так и с социальной точки зрения.