

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
(на примере ООО «Экспертный центр Поволжье»)**

АВТОРЕФЕРАТ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления (специальности) 38.03.03 Управление персоналом
код и наименование направления (специальности)

наименование факультета, института, колледжа

Папшевой Марии Анатольевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель (руководитель)

д.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

Л.Н. 1.06.20
подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

Дорофеева
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2020

Введение. На настоящий момент персонал является важным ресурсом организации, который в значительной мере определяет успех всей ее деятельности. При этом персоналом необходимо уметь грамотно управлять, а также создавать условия для его карьерного роста и вкладывать в это необходимые средства и ресурсы.

Каждый человек в той или иной степени планируют собственную жизнь, в том числе и ее профессиональную сферу. Вполне нормально, когда работник желает знать имеющиеся перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, и что ни маловажно, условия, которые он должен для этого выполнить. Каждый хочет иметь представление о перспективах своего карьерного роста. Если этого нет, то мотивация человека слабеет, у него пропадает желание работать в полную силу.

От того, правильно ли выбран и насколько адекватно реализован карьерный путь, зависит удовлетворенность работника своей трудовой судьбой и жизнью, и соответственно его общественная и трудовая отдача. Все это оказывает непосредственное влияние и на эффективность деятельности организаций, и на экономическую стабильность страны в целом. Такая взаимосвязь порождает необходимость эффективного управления карьерными процессами на всех уровнях.

Для организации планирование карьеры своих подчиненных выступает в качестве дополнительного мотивационного фактора, и позволяет избежать некоторых непредвиденных обстоятельств. В свою очередь, для сотрудника - это личная заинтересованность в собственном развитии и продвижении по карьерной лестнице.

В связи с этим, в кадровом менеджменте важными вопросами являются распределение персонала исходя из непосредственных возможностей каждого индивида, а также планирование и развитие деловой карьеры каждого работника.

Карьера, несмотря на различие подходов в теории и методологии, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающих работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией.

Все вышеперечисленное, а также в целом значимость управления карьерой персонала для организаций и определяют актуальность выбранной темы дипломной работы. Кроме того, актуальность изучения данного вопроса также состоит в необходимости совершенствования процесса управления карьерой в организации, что обусловлено ситуацией в отрасли, современным состоянием кадрового вопроса, проблемой рационального использования кадрового потенциала.

Цель данной работы заключается в изучении управления карьерой сотрудников на примере ООО «Экспертный центр «Поволжье».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления карьерой персонала в организации;
- провести анализ управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье»;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье».

Предмет исследования - отношения управления, возникающие в процессе формирования и развития карьеры в ООО «Экспертный центр «Поволжье».

Объект исследования – карьера персонала ООО «Экспертный центр «Поволжье».

Основное содержание работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов управления карьерой персонала в организации.

Управление карьерой сотрудников является важным процессом в организации, которая затрагивает взаимоотношений работодателя и работников, касающиеся воздействия на профессиональную карьеру работников на благо организации. Она осуществляется на уровне организации (высшим руководством), подразделения (руководителями подразделений) и должностной позиции (самим работником).

Карьера бывает двух видов:

1. Межорганизационная. Этот вид карьеры характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности, работая в разнообразных организациях, проходит различные стадии развития (например, обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, выход на пенсию).

Данный вид карьеры может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник проходит все необходимые стадии развития в различных организациях, но остается в рамках профессии и той области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера отличается тем, что работник может работать в одной и той же организации, но переходить с одной должности на другую, выходя за рамки своей специализации. Поднимаясь по карьерной лестнице, сотрудник имеет возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь при этом на каждой должности больше, чем на три года. Отметим, что этот вид карьеры может проходить и в разных организациях.

2. Внутриорганизационная. Она характеризуется последовательной сменой стадий развития работника в рамках одной организации: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Как правило, внутриорганизационная карьера реализуется в следующих основных направлениях:

- вертикальное (подъем на более высокую степень структурной организации в компании);
- горизонтальное (перемещение в другую область деятельности или усложнение деятельности на прежней должности);
- центростремительное (движение в направлении руководства организации);
- ступенчатое (совмещает элементы вертикального и горизонтального направлений).

Этапы управления карьерой сотрудников в организации включают в себя такие действия, как самооценку менеджеров, разработку долгосрочных целей, анализ системного окружения, выявление условий достижения целей, анализ личных достоинств и недостатков, разработку альтернативных вариантов стратегии развития карьеры, оценку реализуемости стратегии и корректировку целей, оценку и выбор предпочтительного варианта развития карьеры, выбор краткосрочных целей и разработку плана действия по их достижению, внедрение плана развития карьеры и коррекцию реализации плана карьеры.

Выделяют четыре основных модели управления карьерой в организации:

1. Модель «трамплин» предполагает, что жизненный путь работника состоит из длительного подъема по карьерной лестнице, который сопровождается постепенным увеличением его знаний, опыта и потенциала.

2. Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время (к примеру, не более 5 лет), причем каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации.

3. Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, но каждую из них он занимает недолгое время (1–2 года).

4. Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Вторая глава посвящена анализу управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье».

ООО «Экспертный центр «Поволжье» выполняет судебно-товароведческие экспертизы в рамках гражданских судебных дел и дел об административных правонарушениях. Основным видом деятельности является юридическое обслуживание и экспертиза товаров народного потребления. Это профессиональная организация, успешно работающая в области проведения экспертиз и исследований.

В ООО «Экспертный центр «Поволжье» достаточно высокий показатель текучести кадров, который имеет тенденцию к возрастанию. Отметим, что высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом и является неким индикатором неблагополучия компании.

Управление карьерой сотрудников в ООО «Экспертный центр «Поволжье» осуществляется сотрудниками кадровой службы компании. В большей степени оно направлено на развитие и обучение персонала, повышение квалификации сотрудников. В среднем раз в полгода компания оплачивает сотрудникам прохождение курсов или участие в конференциях с целью повышения компетенции сотрудников.

Кроме того, руководство компании планирует расширять деятельность своей компании, в связи с чем производится формирование кадрового резерва на руководящие должности. Однако, как показал опрос персонала,

сотрудники не воспринимают формирование резерва как собственные перспективы для карьерного роста.

Главная особенность организации карьеры сотрудников в ООО «Экспертный центр «Поволжье»» заключается в том, что предприятие небольшое, соответственно должностей для перемещения персонала не так много. Однако сотрудники при отсутствии развития карьеры теряют мотивации и желания выкладываться в полную силу. В связи с этим, сотрудникам кадровой службы необходимо заняться организацией системы управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье»».

Для проведения анализа системы управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжья»» нами было проведено анкетирование сотрудников.

Проведенный анализ служебно-профессионального продвижения в ООО «Экспертный центр «Поволжье»» показал, что как таковая система карьерного развития отсутствует. В настоящее время в отделе кадров отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения.

В ООО «Экспертный центр «Поволжье»» отсутствуют перспективы карьерного роста, также, как и какое-либо управление карьерой персонала. В следствие этого, сотрудники могут потерять мотивацию к работе и начать поиск более перспективных мест работы.

работа с кадровым резервом не может быть признана эффективной, так как по результатам участия в кадровом резерве общие итоги не подводятся, при отсутствии вакантных должностей, никакие поощрительные меры к его участникам не применяются.

В то же время, проведенный опрос показал, что у персонала имеется желание карьерного продвижения, но и одновременно, он не ощущает реальной возможности для продвижения. Многие нуждаются в помощи в определении краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Таким образом, выявленные проблемы:

1. Неэффективная система кадрового резерва в организации;
2. Не разработана система управления деловой карьерой.

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье».

Для эффективного формирования кадрового резерва в компании ООО «Экспертный центр «Поволжье» предлагается использовать процедуру конкурсного отбора, в которой сможет принять участие любой сотрудник организации.

После отбора кадров в кадровый резерв, отделом кадров на основе анализа имеющихся данных об опыте работы сотрудника, уровня его образования формируется план индивидуальной подготовки в составе кадрового резерва.

Использование разработанной конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей позволит всем желающим попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для карьерного продвижения в компании ООО «Экспертный центр «Поволжье».

Для внедрения управления карьерой в ООО «Экспертный центр «Поволжье» в первую очередь необходимо закрепить функции по оказанию помощи за специалистом отдела кадров.

Помощь сотрудникам в развитии карьеры должна включать в себя следующие пункты:

- 1) Предоставление широкого спектра информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) Указание пути, в соответствие с которыми квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) Помощь работникам в установлении целей и задач карьеры;
- 4) Поощрение осмысленного диалога между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Использование предложенной концепции управления карьерой позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать свое карьерное развитие.

В качестве эффекта внедрения новых мероприятий по созданию системы управления карьерой персонала для ООО «Экспертный центр «Поволжье» станет рост моральной удовлетворенности работников от принадлежности к коллективу (причем как новых работников, так и тех, которые работают в компании уже какое-то время), повышение уверенности сотрудников в собственном будущем и взаимной заинтересованности в нём и самого работника, и компании.

Еще одним экономическим эффектом от реализации всех перечисленных выше мероприятий станет снижение текучести кадров в компании ООО «Экспертный центр «Поволжье». В связи с этим, считаем внедрение предложенных мероприятий экономически эффективными и необходимыми.

Заключение. Основные выводы работы:

1. Управление карьерой сотрудников является важным процессом в организации, которая затрагивает взаимоотношений работодателя и работников, касающиеся воздействия на профессиональную карьеру работников на благо организации. Она осуществляется на уровне организации (высшим руководством), подразделения (руководителями подразделений) и должностной позиции (самим работником). Карьера бывает двух видов: межорганизационная (подразделяется на специализированную и неспециализированную) и внутриорганизационную (бывает вертикальной, горизонтальной, центростремительной и ступенчатой).

2. Этапы управления карьерой сотрудников в организации включают в себя самооценку менеджеров, разработку долгосрочных целей, анализ системного окружения, выявление условий достижения целей, анализ личных достоинств и недостатков, разработку альтернативных вариантов стратегии развития карьеры, оценку реализуемости стратегии и корректировку целей, оценку и выбор предпочтительного варианта развития карьеры, выбор краткосрочных целей и разработку плана действия по их достижению, внедрение плана развития карьеры и коррекцию реализации плана карьеры.

3. Выделяют четыре основных модели управления карьерой в организации. Модель «трамплин» предполагает, что жизненный путь работника состоит из длительного подъема по карьерной лестнице, который сопровождается постепенным увеличением его знаний, опыта и потенциала. Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время (к примеру, не более 5 лет), причем каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, но каждую из них он занимает недолгое время (1–2 года). Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

4. ООО «Экспертный центр «Поволжье» является предприятием малого бизнеса, функционирующим чуть больше двух лет. В целом, деятельность компании можно охарактеризовать как эффективную, однако имеется текучесть кадров, что отрицательно сказывается на работе организации.

5. В компании ООО «Экспертный центр «Поволжье» управление карьерой в большей степени направлено на развитие и обучение персонала,

повышение квалификации сотрудников. Кроме того, руководство компании планирует расширять деятельность своей компании, в связи с чем производится формирование кадрового резерва на руководящие должности. Однако, как показал опрос в предыдущем параграфе, сотрудники не воспринимают формирование резерва как собственные перспективы для карьерного роста. Главная особенность организации карьеры сотрудников в ООО «Экспертный центр «Поволжье»» заключается в том, что предприятие небольшое, соответственно должностей для перемещения персонала не так много. Однако сотрудники при отсутствии развития карьеры теряют мотивации и желания вкладываться в полную силу. В связи с этим, сотрудникам кадровой службы необходимо заняться организацией системы управления карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье».

6. Проведенный анализ выявил текучесть кадров и отсутствие у сотрудников перспектив для карьерного роста, в связи с чем необходимо совершенствовать управление карьерой персонала в ООО «Экспертный центр «Поволжье».

7. В ООО «Экспертный центр «Поволжье» отсутствуют перспективы карьерного роста, также, как и какое-либо управление карьерой персонала. В следствие этого, сотрудники могут потерять мотивацию к работе и начать поиск более перспективных мест работы.

9. Предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы управления в ООО «Экспертный центр «Поволжье»:

- разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;
- разработка общей концепции управления карьерой в компании.

10. Использование разработанной конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей позволит всем желающим попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для карьерного продвижения в компании ООО «Экспертный центр «Поволжье».

11. Использование предложенной концепции управления карьерой позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать свое карьерное развитие.

12. В качестве эффекта внедрения новых мероприятий по созданию системы управления карьерой персонала для ООО «Экспертный центр «Поволжье» станет рост моральной удовлетворенности работников от принадлежности к коллективу (причем как новых работников, так и тех, которые работают в компании уже какое-то время), повышение уверенности сотрудников в собственном будущем и взаимной заинтересованности в нём и самого работника, и компании. Еще одним экономическим эффектом от реализации всех перечисленных выше мероприятий станет снижение текучести кадров в компании ООО «Экспертный центр «Поволжье».

В связи с этим, считаем внедрение предложенных мероприятий экономически эффективными и необходимыми.