

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 «ЛЕНТА»)**

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

Лакеевой Елены Викторовны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

Д.И. Милованов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ. Проблема, связанная с карьерой персонала, актуальна при любых экономических, социальных и политических условиях, формах собственности и уровнях развития организаций. 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 представляет собой 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.

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

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся исследованием управления персоналом и его карьерой. Сюда следует отнести работы Базарова Т.Ю., Бухалкова М.И., Веснина В.Р., Виханского О.С., Горленко О.А., Евтихова О.Е., Наумова А.И., Дейнека А.В., Кибанова А.Я., Пугачева В. П., Руденко А. М., Котляровой В. В., Латышевой А. Т., 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.

Актуальность работ перечисленных авторов не вызывают сомнения. Однако некоторые аспекты управления карьерой на предприятии пока не нашли должного отражения в исследованиях ученых. В частности, по сих пор остаются слабо освещенными в литературе, но представляющими особый интерес, такие вопросы, как: карьерный потенциал работника и его структура; факторы, обуславливающие эффективность карьеры сотрудников компании; технологии, используемые при планировании карьеры; особенности развития и поддержки карьеры работника на разных ее этапах.

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

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие *задачи*:

1. дать понятие управления карьерой персонала организации;
2. рассмотреть основные этапы формирования и управления карьерой персонала организации;
3. описать модели управления карьерой персонала организации
4. дать общую организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Лента»;
5. провести оценку построения карьеры персонала в ООО «Лента»;
6. предложить и описать мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Лента»;
7. рассмотреть эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Лента»

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

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

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 внутренних документов компании; опросы, анкетирование, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных мероприятий по совершенствованию управления карьерой в компании ООО «Лента». Разработанные в данной работе положения могут быть также использованы в других компаниях.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, основную часть – три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В *первой главе* выпускной квалификационной работы «Теоретические аспекты управления карьерой персонала организации» автор раскрывает понятие управления карьерой персонала организации и описывает основные этапы формирования и модели управления карьерой персонала.

Понятие «карьера» имеет несколько значений. Под карьерой также часто понимают продвижение в организационной иерархии, последовательность действий, которые предусматривают развитие личности в течение определенного временного периода.

Современные организации, как правило, сильно заинтересованы в том, чтобы участвовать в планировании и развитии карьеры своих сотрудников. У организации, решающей задачи управления карьерой персонала, появляется возможность управлять профессиональным развитием работников,

максимально соотнося интересы, как самого работника, так и организации, планировать профессиональное обучение, повышать удовлетворенность работников, формировать кадровый резерв. Не менее важным является содействие в развитии карьеры и для самих работников.

Управление карьерой персонала – это комплекс мероприятий, проводимые кадровой службой организации по планированию, 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.

Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда; приращение профессионального потенциала организации.

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. Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, но каждую из них он занимает недолговременное время. Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного срока работы прохождение специалистом аттестации, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Управлять карьерой персонала необходимо в любой организации, так как карьера персонала является одним из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Развитие персонала по карьерной лестнице положительно влияет на мотивацию работников, оказывает непосредственное влияние на финансовые показатели организации, а также обеспечивает наиболее благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ управления карьерой персонала в ООО «Лента» автор дает общую организационно-экономическую характеристику деятельности и проводит оценку построения карьеры персонала в ООО «Лента».

По результатам проведенного анализа, был сделан вывод, что уникальное положение «Ленты» – это огромные возможности для развития по всей России, а именно:

- крупнейшая сеть гипермаркетов в России;
- на 31 декабря 2019 г. штат компании составлял около 48 391 человек;
- 417,5 млрд. рублей продаж в 2019 г.;
- 248 гипермаркетов в 88 городах по всей России и 131 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах;
- 75% недвижимости в собственности «Ленты»;
- 1,5 млн. кв.м. торговых площадей;
- 12 распределительных центров;
- около 16 млн. активных держателей карт лояльности;
- успешная программа лояльности, позволяющая отслеживать потребительские предпочтения и поведение покупателей.

ООО «Лента» придерживается политики «выращивания» собственных сотрудников до руководящих должностей, с минимизацией риска утечки коммерческой информации. Если появляется открытая вакансия, то, прежде

всего, ищут сотрудника внутри дивизиона, а потом – по другим регионам. Если человека найти не удалось, то рассматривают кандидатов извне, то есть, в последнюю очередь. На руководящие должности в ООО «Лента» внешний кандидат практически не может претендовать. Именно поэтому дирекция по управлению персоналом координирует процесс управления карьерой и планирования преемственности.

Компания уделяет особое внимание обучению персонала, помогает на пути профессионального роста. Помимо стандартных программ обучения, которые проходят сотрудники при вступлении в должность, ООО «Лента» предлагает индивидуальные программы развития карьеры персонала с учетом его сильных сторон.

В целом система управления карьерой персонала в ООО «Лента» достаточно развита, и есть реальные примеры карьерного роста сотрудников. Руководство компании предпочитает выстраивать долгосрочные отношения с сотрудниками, чтобы оставлять все знания внутри компании. В компании упрощен весь документооборот, который касается системы управления персоналом.

Однако в ООО «Лента» помимо достоинств, существуют и недостатки в планировании карьеры и преемственности, а также в управлении карьерой персонала в целом. Сотрудники компании недостаточно осведомлены о критериях, с помощью которых можно добиться продвижения по карьерной лестнице, так как весь процесс планирования карьеры происходит через программное обеспечение ETWeb и полностью отсутствует информация на бумажных носителях, поэтому сотрудники не имеют прямой доступ к плану карьерного развития. Также в компании наблюдается рост коэффициента текучести кадров.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Совершенствование управления карьерой персонала в ООО «Лента» автор предлагает мероприятия по совершенствованию управления карьерой

персонала в ООО «Лента» и рассматривает эффективность их внедрения на практике.

Были предложены следующие рекомендации, целью которых будет совершенствование системы карьерного роста персонала в исследуемой компании, что в свою очередь создаст прозрачность и доступность информации:

1. Разработка общей концепции управления карьерой персонала.
2. Составление личных планов развития карьеры персонала.
3. Создание упрощенной модели компетенций.
4. Использование технологий определения оптимального карьерного пути сотрудника.

Рассмотренные и вышеперечисленные предложения и рекомендации способны заложить основу прозрачной системы управления карьерным развитием персонала ООО «Лента» и усовершенствовать сам процесс управления карьерой в компании.

Эффективное и грамотное проведение предложенных мероприятий будет иметь ряд положительных последствий для ООО «Лента»:

1. рост прибыли компании;
2. увеличение доли рынка;
3. укрепление преданности сотрудников компании;
4. обеспечение преемственности в управлении;
5. рост квалификационного уровня работников;
6. сокращение расходов на обучение новых сотрудников;
7. сокращение затрат на набор кадров и др.

Таким образом, при внедрении рекомендованных мероприятий ООО «Лента» сможет уменьшить текучесть кадров персонала 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.

Проведенный анализ деятельности ООО «Лента» показал, что компания предоставляет большие возможности для развития карьеры персонала по всей России. В целом система управления карьерой персонала в

компания достаточно развита, и есть реальные примеры карьерного роста сотрудников.

Однако в ООО «Лента» помимо достоинств, существуют и недостатки в планировании карьеры и преемственности, а также в управлении карьерой персонала в целом, решить которые возможно с помощью ряда предложенных мероприятий.

При внедрении рекомендованных мероприятий ООО «Лента» сможет уменьшить текучесть кадров персонала 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.

Как в зарубежных, так и в отечественных компаниях, специализирующихся в сфере торговли, вопросам карьеры необходимо уделять больше внимания. Персонал для современных компаний – это главный ресурс в достижении успеха. Именно поэтому современные крупные компании стремятся к сохранению накопленных знаний и опыта внутри корпораций и стараются развивать построение внутриорганизационной карьеры сотрудников.