

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКОВ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «КИНО-ПЛАЗА»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 Группы

направления 38.03.03 Управление персоналом организации

Экономический факультет

Шубиной Анастасии Вадимовны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорощева

Введение. Актуальностью темы выпускной квалификационной работы является важное создание в современных условиях оптимального механизма управления деловой карьеры персонала во всех сферах и отраслях экономики, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. На сегодняшний день персонал рассматривают как важный ресурс организации, который в значительной степени определяет успех всей ее деятельности, и которым нужно уметь грамотно управлять, создавать лучшие условия для его продвижения по «служебной лестнице», вкладывать в это необходимые средства.

Цель выпускной квалификационной работы - изучение основ формирования и развития карьеры персонала в организации, анализ действующей системы формирования и развития карьеры персонала в рамках конкретной организации, ООО «Кино-Плаза».

Для реализации цели в ходе написания выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятия формирования и развития карьеры сотрудников;
- выявить основные модели развития карьеры;
- определить процесс формирования карьеры;
- проанализировать основные характеристики деятельности ООО «Кино-Плаза»;
- рассмотреть и проанализировать систему развития карьеры персонала на примере ООО «Кино-Плаза»;
- определить преимущества и недостатки действующей системы;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы развития и формирования карьеры персонала конкретной организации.

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе является система формирования и развития карьеры сотрудников организации.

Предметом исследования является карьера сотрудников ООО «Кино-Плаза».

Основное содержание работы. Карьера – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, т. к. достижения человека в той или иной сфере жизнедеятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совместимости личностных ожиданий в области карьеры с возможностями организации.

Карьера – это процесс получения жизненно важных ценностей, благ, признательности в обществе и на рабочем месте.

Обобщим все выше перечисленные виды карьеры в схеме, представленной на рисунке 1 (См.: Рис.1).

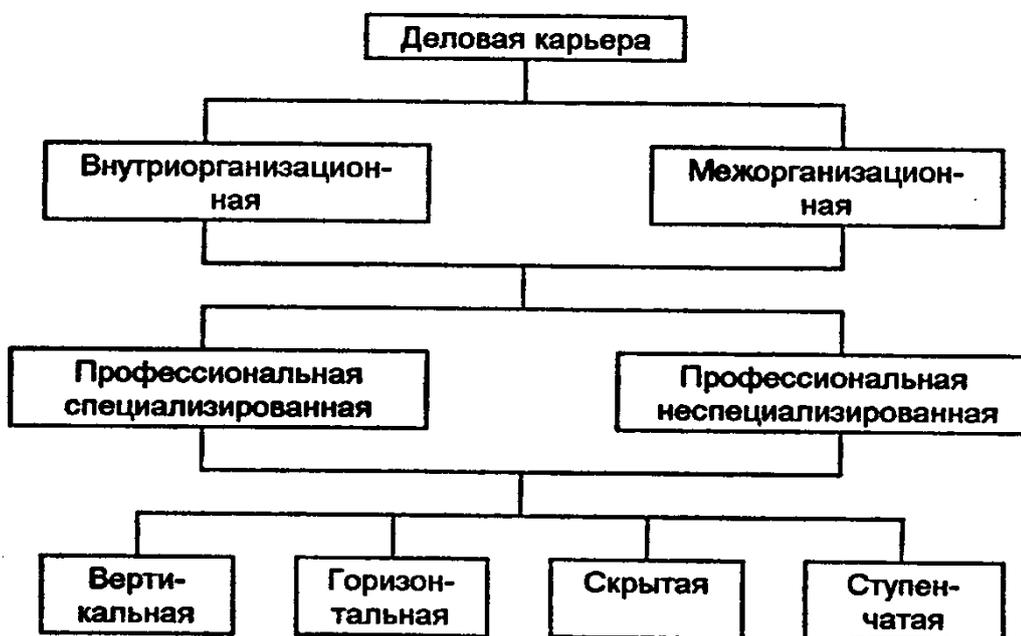


Рисунок 1 – Виды карьеры в организации

Практические исследования служебной карьеры многих действующих менеджеров показывают, что все многообразие видов карьеры получаются за счет сочетания четырех ее основных моделей:

- трамплин;

- лестница;
- змея;
- перепутье.

Действующие модели карьеры показывают, что она может быть динамичной, связанной со сменой рабочих мест, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Карьера может развиваться как вертикальная, предполагающая должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы, а может быть и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, но со сменой вида занятий, а подчас и профессии.

Планирование служебной карьеры осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

Главной задачей планирования и реализации карьеры является выполнение ряда конкретных задач, а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника
- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций
- устранять «карьерные тупики», в которых нет возможностей для развития сотрудников
- повышать качество процесса планирования карьеры
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях
- изучать карьерный потенциал сотрудников
- определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

При планировании и построении карьеры могут использоваться различные методы:

- индивидуальное консультирование;
- групповая сессия;
- ротация по службе;
- самооценка;
- профессиональная поддержка;
- метод кривых карьеры.

Этапы деловой карьеры — отрезки трудовой жизни человека в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих жизненных целей. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование карьеры — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

ООО «Кино-Плаза» функционирует с 2017 года, осуществляя деятельность в виде кинотеатра «Оскар».

Организационная структура управления «Оскара» представлена в виде иерархической линейно-функциональной структуры, при которой происходит четкое разграничение функционала каждого подразделения и руководителя.

Для менеджеров ООО «Кино-Плаза» в основном, представлена вертикальная ротация, которая применяется как механизм управления карьерой сотрудников компании. Вертикальное перемещение предполагает продвижение сотрудника по организационной иерархии в компании. Этот вид карьеры наиболее явный и очевидный, т.к. человек получает новую должность и новую оплату своего труда. Вертикальное перемещение представлено на рисунке 2, на примере менеджеров низшего звена.

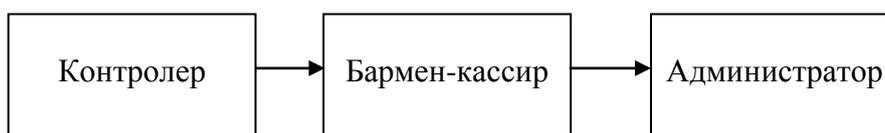


Рисунок 2 - Вертикальное продвижение менеджеров ООО «Кино-Плаза»

Продвижение по вертикали подразумевает увеличение профессиональных функций сотрудника. Это происходит только в случае соответствия требованиям к должности, а также проходит последовательно, перепрыгнуть через ступень нельзя. Например, чтобы контролеру получить должность бармена-кассира необходимо проработать в организации не менее 6 месяцев, и владеть необходимыми навыками в этой области. Требования к должности сотрудника компании прописаны в его должностных инструкциях. Чтобы соответствовать требованиям к новой полученной должности, сотрудник проходит аттестацию.

Пример горизонтальной ротации в ООО «Кино-Плаза» представлен на рисунке 3 (См.: Рис.3).

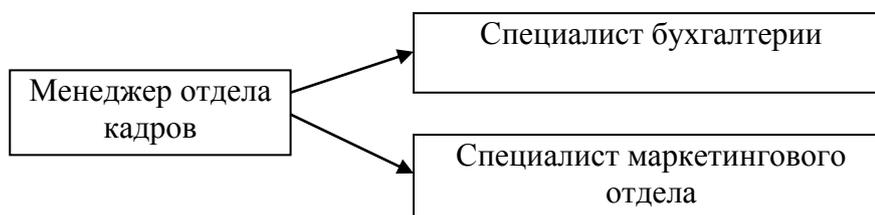


Рисунок 3 – Схема горизонтального развития карьеры сотрудников ООО «Кино-Плаза»

Главным механизмом системы управления карьерой специалистов в компании является анализ их профессиональных и личных качеств, на основе которых определяется потребность в обучении и целесообразности передвижения сотрудника на другое рабочее место.

ООО «Кино-Плаза» предполагает, что вертикальные перемещения дают им ряд преимуществ, например таких как:

- обновление кадрового состава без увеличения количества штатных единиц;
- повышение взаимозаменяемости сотрудников;

- снижение затрат на обучение сотрудников и поиска специалистов на внешнем рынке труда,
- улучшение коммуникаций среди сотрудников;
- постоянство благоприятного климата в коллективе.

Перемещение сотрудников ООО «Кино-Плаза» используется как механизм системы управления карьерой только самых инициативных, перспективных работников, что проявляется в показателях в ходе аттестации.

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что число сотрудников прошедших переход на другую должность ежегодно изменялась. Большинство сотрудников в ООО «Кино-Плаза» предпочитают вертикальное перемещение, нежели ротацию персонала в компании.

Детальный анализ персонала в кинотеатре «Оскар» за 2018-2020гг. показал, что численность персонала с 2018 по 2020 гг. увеличилась на 2 чел., и составила 18 чел. Число руководителей и менеджеров среднего звена за анализируемый период не изменяется, количество менеджеров низшего звена снижается, а число вспомогательного персонала увеличивается.

Основная часть персонала - представители возрастных групп до 30 лет (44,4%), для которых характерна высокая социальная активность, ориентация на будущее, профессиональный и карьерный рост. Подобная возрастная структура является благоприятным фактором для формирования и развития системы внутрифирменного обучения, поскольку возрастные группы до 30 лет наиболее восприимчивы к новой информации и развитию своих профессиональных и социальных навыков. Средний возраст наиболее многочисленного профессионального пласта компании – кредитных консультантов - составляет 23 года.

Анализ этапов становления карьеры показывает, какие потребности и цели реализовал каждый из сотрудников кинотеатра в процессе создания своей профессиональной карьеры.

Система постоянного «фирменного» профессионального обучения

менеджеров среднего и низшего звена является неотъемлемым компонентом кадровой политики ООО «Кино-Плаза».

В систему постоянного «фирменного» профессионального обучения ООО «Кино-Плаза» предлагается внедрить следующие основные этапы обучения:

- первичное обучение – для работников, впервые принятых на работу в ООО «Кино-Плаза»;
- обучение первого года, предполагающее подробное знакомство с предприятием, в котором работает сотрудник, техникой и технологией продаж;
- повышение квалификации с заданной периодичностью на протяжении всей трудовой деятельности с целью сохранения назначенной специальности работника;
- обучение, связанное с карьерным ростом.

В ООО «Кино-Плаза» предлагается разработать положение о работе с резервом кадров на выдвижение на руководящие должности, а также разработана форма списка резерва, которая содержит информацию по 27 параметрам, позволяющим более обдуманно подходить к кандидатам, внесённым в списки резерва.

Методология формирования резерва даёт выстроить чёткую линию определённости работы с резервом, включающую отбор и формирование резерва, разработку карьерного плана для каждого резервиста, обучение и периодическую аттестацию, назначение на более высокую должность.

С целью своевременного пополнения резерва кадров, повышения качества и эффективности труда руководителей и специалистов один раз в два года на предприятиях отрасли проводится их аттестация. Для её организации разработаны рекомендации по проведению аттестации руководителей и специалистов предприятий и организаций ООО «Кино-Плаза».

Безусловно, подготовка достойных преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала, его мотивации, подбора и перемещения, руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а в результате – повышения эффективности работы всего персонала.

В ООО «Кино-Плаза» менеджер сталкивается с необходимостью решать множество задач в условиях дефицита рабочего времени. Среди основных источников проблем в работе современного менеджера можно выделить следующие:

- большое количество процессов, в которых задействован менеджер, выполняющий разные роли: инициатор, ответственный менеджер, контролер.
- огромное количество документов, требующих согласования, уточнения, реакции, контроля, исполнения.
- необходимость контроля за своевременным выполнением задач и контроль взятых на себя обязательств.
- постоянно растущие объемы дополнительной информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Внедрение платформы автоматизации управления позволяет избежать проблем, связанных с «сегментарной автоматизацией» задач управления, но выбор базовой платформы автоматизации - задача нетривиальная.

Заключение. Эффективность работы организации зависит не только от качества сотрудников, но и от их реальных и потенциальных профессиональных возможностей и профессионального опыта. Оптимально спланированный и структурированный карьерный рост позволяет сотруднику найти свое место в иерархической структуре организации, максимально полно и развивать свой профессиональный, коммерческий и личный потенциал.

Совокупный эффект от внедрения предложенных мероприятий составит:

$$\text{Э} = 19197 - 255 - 150 = 18792 \text{ тыс. руб.}$$

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию карьеры персонала ООО «Кино-Плаза» заключается в следующем:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующих перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- улучшение координации действий работников.