

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**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Нурьева Сурай

Научный руководитель  
доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

М. С. Юсупова

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования определяется высокой социальной и экономической значимостью проблемы анализа и управления деловой карьерой сотрудников в газораспределительных организациях на современном этапе развития Российской Федерации. В условиях роста конкуренции, увеличения роли человеческого фактора успешность управления организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих кадров. Это подтверждается опытом преуспевающих зарубежных корпораций, давно осознавших важность того, как и кто продвигается в структуре иерархии организации и распоряжается ее ресурсами, и большое внимание уделяющих формированию деловой карьеры сотрудников организации.

С тех пор, как Российская Федерация встала на путь демократических преобразований, в большинстве областей профессиональной деятельности человека первое место занимает сочетание интересов личности и организации. Во времена Советского Союза система управления человеческими ресурсами носила организационно-распорядительную (административную) форму и действия сотрудников были строго регламентированы, шаги его карьерного продвижения определялись вышестоящими органами, то в настоящее время основная ответственность за успешное развитие профессиональной карьеры лежит на нем самом.

В связи с чем, термин «карьера» приобрел более весомое значение, более четкие очертания. Следствием этого стало повышение интереса к теме управления карьерой.

Изучение проблем, связанных с управлением карьерой сотрудников обусловлено объективными качественными изменениями, которые, в свою очередь, характеризуют современную российскую реальность.

Современная российская реальность заключается в следующем: несмотря на то, что в стратегическом плане интересы государства, общества и индивида заключаются в создании благоприятных условий для карьерного роста, однако, в реальной жизни на пути оказания содействия сотрудникам

любого предприятия (организации) много препятствий, которые значительно затрудняют профессиональную квалификацию и профессионально-официальное развитие персонала.

В этой связи создание системы управления карьерой, формирование механизма профессионального и официального продвижения и практическое овладение процессом управления карьерой карьеры имеют далеко идущие последствия, как для личности, так и для общества как целое. Если организация имеет эффективную систему управления карьерой, она не только обеспечивает достижение внутренних организационных целей, но и поддерживает профессиональную стабильность сотрудников, способствует формированию здоровой социальной атмосферы в обществе.

В условиях роста конкуренции, увеличении роли человеческого фактора успешность управления организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих кадров. Управленческая карьера затрагивает ряд важных социально-экономических вопросов: удовлетворенность работой и производительность труда руководителей; преемственность управленческого профессионального опыта и культуры организации; бесперебойность и рациональность замещения ключевых должностей.

Профессионализм менеджеров во многом определяет качество и динамизм экономических преобразований не только в конкретных организациях, но и в масштабах всего общества.

Кроме того, возрастает интерес к проблемам управления карьерой со стороны каждого менеджера, что связано с демократизацией российского общества. Свобода выбора путей движения в социальной структуре порождает конкуренцию и ставит перед каждым человеком проблему повышения его конкурентоспособности на рынке труда.

В то же время, в теории управления организацией проблема формирования управляющего воздействия на процесс развития деловой карьеры менеджера разработана не в полной мере. Это, в свою очередь, на

практике отражается в существовании множества проблем в области развития и продвижения управленческих кадров. Отсутствие целенаправленного воздействия на процесс формирования и развития управленческой карьеры приводит к непрофессионализму в управлении, в снижении эффективности использования ресурсов организаций.

**Степень теоретической разработанности темы.** Теоретической и методологической основой для исследования послужили положения кадрового менеджмента, управления персоналом, законодательные и нормативные акты, имеющие федеральное и региональное значение, локальные документы, регулирующие социально- трудовые отношения, а также научные труды зарубежных и отечественных специалистов.

В изучении общих принципов организации деловой карьеры, поставленная проблема рассматривалась в классических трудах представителей основных научных школ экономической мысли: Г.Б. Казначенская, В.И. Кушлин, Л.Н. Мамаева, А.Ю. Николаев, Е.С. Пономарева и другие.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников предприятия, получил название управления персоналом. Над этой темой работали такие ученые как В.В. Арутюнов, А.В. Карпов, М.В. Ловчева, Т.В. Лукьянова, В.М. Маслова, Г.И., Михайлина, В.И. Сосков, Н.В. Федорова и другие.

Истоки исследования проблем при управлении деловой карьерой были раскрыты в трудах Н.П. Беляцкого, С.И. Сотникова, Г. Н. Тутаева, Ю.А. Ершова и других.

Психологический подход дает возможность рассматривать карьеру с позиции особенностей мотивации, психофизиологических характеристик индивида, которые стремятся к развитию карьеры. Среди исследователей этого направления можно отметить А. К. Маркову, Л. М. Митину, А.А. Ушакова, Т.В. Черникову и других.

Рассмотрение карьеры с позиции управления человеческими ресурсами

связано с трудами таких исследователей как В.Ю. Иванов, Н.А. Горелов, В.И. Герчиков, Н.В. Прокопьева, И. Серегина, Н.Г. Солодова, Е.Е. Казанцева и других.

**Цель данного исследования** заключается в оценке управления карьерой сотрудников в ОАО «Газпромрегионгаз».

Исходя из обозначенной цели, были определены **задачи** исследования:

1. Рассмотреть содержание и принципы управления карьерой в организации;
2. Изучить основные методы управления карьерой в организации;
3. Проанализировать факторы, влияющие на процесс управления карьерой в организации;
4. Проработать сложившуюся систему управления карьерой в ОАО «Газпромрегионгаз»;
5. Разработать основные направления совершенствования управления карьерой.

**Предмет исследования** - управление деловой карьерой как фактор развития персонала организации на примере газораспределительной организации ОАО «Газпромрегионгаз».

**Объектом исследования** является деловая карьера сотрудников высшего и среднего звена управления газораспределительной организации.

**Структура исследования.** Поставленные исследовательские задачи потребовали следующей структуры проекта, которая включает: введение, 3 главы и 7 параграфов, в которых раскрываются поставленные исследовательские задачи; заключение, список источников и литературы, а также приложения, необходимо дополняющие основной текст.

**В 1 главе** говорится о факторах влияющих на карьерный рост сотрудников, о методах управления карьерой, а также о Факторах способствующие процессу управления карьерой персонала в организации. Факторами формирования успешной карьеры сотрудника, может быть, случай, предоставляющий ему шанс; реалистичный подход к

выбору направления; хорошее знание своих сильных и слабых сторон; точное планирование; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи, которые выражаются в высоком уровне образования и т.д.<sup>1</sup>.

Профессиональный рост каждого отдельного сотрудника осуществляется с разной скоростью. Если говорить о предприятиях Российской Федерации, стоит отметить характерный для них нарастающий темп карьерного роста сотрудников, аналогичная система реализуется и в Соединенных Штатах Америки. Для того, чтобы занять руководящую должность в США к 40 годам необходимо занимать пост управляющего крупного подразделения. В число этих сотрудников входят те, кто проработал, около двух лет в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности. Затем 2-3 года являлся начальником группы инженеров, 3-5 лет начальником подразделения с несколькими отделами; так же учитывается участие в руководстве чрезвычайными ситуациями и в управлении зарубежными отделениями. Внутренняя оценка успешной или неудачной карьеры происходит путем сравнения настоящего положения вещей с личными целями и требованиями данного человека, а внешняя отталкивается от мнения окружающих, статусе, влиятельности, занимаемой должности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда происходит внутренний конфликт, что повлечет за собой не самые благоприятные последствия.

Методы управления карьерой в организации - это комплекс действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого ресурса в организации. Следует различать следующие методы:

Во-первых, методы науки управления карьерой, под которыми понимают совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой.

---

<sup>1</sup>Герчиков В.И. Управление персоналом, учебное пособие. – М., Инфра-М, 2010. – С.110, 263, 264.

Во-вторых, это методы непосредственного управления карьерой, то есть совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого капитала.

Главным в выборе путей продвижения (карьеры) человека есть понимание того, что влияние на продвижение делают не просто факторы и не личность сами по себе, а способы взаимодействия этих важных факторов.

Любой управленец в области работы с подчиненными должен уметь выявить потребности работника - с одной стороны, а работник, в свою очередь, должен иметь четкое представление о своих имеющихся и потенциальные возможности проявить их в будущем. Поэтому карьера и продвижение по службе должны проходить на основе совместного участия обеих сторон и их совместной ответственности за «свою» часть организации этого процесса<sup>2</sup>.

На процесс управления карьерой в организации влияют ряд внутренних и внешних факторов воздействия.

**В главе 2 ОАО «Газпромрегионгаз» создано на основании учредительного собрания общества и подписания протокола учредительного собрания №1 30 сентября 2004 года. Устав Общества сформирован с учетом Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об акционерных обществах» и определяет правовое положение как общества, так права и обязанности держателей акций<sup>3</sup>.**

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Сотрудники данного общества принимаются на рабочее место и увольняются с него исключительно директором согласно штатному расписанию.

---

<sup>2</sup> Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.

<sup>3</sup> Справочная информация ОАО "Газпромрегионгаз". // ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА, ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И КАЧЕСТВО. [Электронный ресурс] URL: <http://indust.cap.ru/sitemap.aspx?id=101563> (дата обращения: 27.05.2020)

ОАО «Газпромрегионгаз» в качестве цели своей деятельности ставит достижение абсолютной консолидации активов группы ОАО «Газпром» в газораспределительной сфере, а также является вертикально интегрированной организацией, которая осуществляет управление деятельностью газораспределительных организаций Российской Федерации. Основными взаимосвязанными составляющими кадровой политики являются такие направления, как подбор, оценка и использование персонала, его обучение и развитие, мотивация и вознаграждение, социальная политика, а также корпоративные коммуникации.

Данные направления находятся в состоянии постоянной трансформации, вследствие чего приобретают абсолютно новые значения в процессе развития организации, динамики внешних и внутренних условий.

**В главе 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ОАО «ГАЗПРОМРЕГИОНГАЗ»** В настоящее время для оценки уровня профессиональной подготовки в ОАО «Газпромрегионгаз» разработан ряд комплексов компьютерных автоматизированных обучающих систем. Кроме того, разработаны компьютерные автоматизированные методы психодиагностики работников, которые могут проводить и расшифровывать не только квалифицированными психологами. К тому же разработаны автоматизированные системы по обучению диагностике личностных качеств и основам социологии на промышленном предприятии. Управление по работе с персоналом ОАО «Газпромрегионгаз» уделяет особое внимание качественному отбору кандидатов для формирования кадрового резерва, организации подготовки резервистов и осуществление контроля за подготовкой.

Успешность реализации кадровой политики в ОАО «Газпромрегионгаз» связана, в первую очередь, с реорганизацией работы кадровых управлений и формированием принципиально новых кадровых подразделений, которые не только осуществляют, но и участвуют в выработке кадровой стратегии предприятия.



Решение задач и достижение целей, которые ставит перед собой ОАО «Газпромрегионгаз» невозможно без планирования человеческих ресурсов, то есть снабжение организации необходимыми сотрудниками в нужный момент, в запрашиваемом количестве и имеющих соответствующую квалификацию. Основным признаком инновационного стратегического управления кадрами является акцент, сделанный на развитии сотрудников, планировании их карьеры, а также их деловой активности.

В настоящее время кадровая политика ОАО «Газпромрегионгаз» в числе прочих важнейших направлений, проявляет большой интерес к подготовке сотрудников, руководителей и специалистов. Для этого задействована система комплексного оценивания сотрудников, сформирована четкая система подготовки сотрудников, а также ведется непосредственная работа по формированию необходимого резерва кадров. Кроме того на постоянной основе проходит профессиональное обучение руководителей и перспективных сотрудников с целью выдвижения их на руководящие должности.

«Газпромрегионгаз» реализует не совсем эффективную систему управления карьерой своих сотрудников, поскольку в данной организации отсутствует квалифицированный специалист, который мог бы решать вопросы профессионального и личностного развития сотрудников. Данные обстоятельства формируют своего рода предпосылки для создания системы управления карьерой сотрудников в ОАО «Газпромрегионгаз». Эффективная система по управлению карьерой сотрудников предполагает планирование работников, их профессиональную подготовку и обучение, кроме того она осуществляет постановку реальных целей и определение лидерских позиций, контроль, оценку эффективности трудоспособности сотрудников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** Проведенное исследование в рамках данной выпускной квалификационной работы позволило сделать следующие выводы и предложения:

– Рассмотрены три группы принципов управления карьерой: общие, особенные и единичные, которые образуют целостную систему и

взаимосвязаны между собой. Если говорить об общих принципах управления карьерой, стоит отметить четыре фундаментальных принципа, которые характерны для данной группы:

Во-первых, это принцип единства экономики и политики при приоритете политики;

Во-вторых, принцип единства централизма и самостоятельности;

В-третьих, принцип научной обоснованности эффективности управленческих решений;

И, в-четвертых, принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга.

Особенные принципы управления карьерой характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами. Единичные принципы определяют требования, присущие только управлению карьерой. Среди них - принципы маркетинга рабочей силы, риска карьерного развития, обеспечения управления карьерой, конкурентного преимущества, которые получили подробное освещение в первой главе данной выпускной квалификационной работы.

– Кроме того изучены основные методы управления карьерой в организации, т.е. совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации.

Специалисты выделяют две категории методов:

Во-первых, методы науки управления карьерой, под которыми понимают совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой.

Во-вторых, это методы непосредственного управления карьерой, то есть совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого капитала.

– Также были проанализированы факторы, влияющие на процесс

управления карьерой в организации, которые подразделяются на внутренние и внешние. К внутренним факторам относятся требования и законы правительства того региона, на территории которого располагается организация, сюда входят экономические условия, конкуренция, состав трудовых ресурсов, местонахождение предприятия. К внешним факторам относятся непосредственные цели организации, т.е. организационный стиль, профессиональный характер работы, технологические условия, трудовой коллектив, рабочая группа, а также опыт и стиль руководства.

– В ходе проведенного исследования удалось проработать сложившуюся систему управления карьерой в ОАО «Газпромрегионгаз». Открытое акционерное общество «Газпромрегионгаз» опирается на следующие наиболее важные тенденции при осуществлении деятельности по профессиональному развитию сотрудников в своей организации:

1. Проведение прогнозирования и непосредственного планирования потенциальных сотрудников;
2. Выявление необходимости в повышении квалификации сотрудников, а также своевременное осуществление данных запросов;
3. Взаимодействие и его укрепление с различными организациями, которые занимаются обучением сотрудников и проведением для них необходимых тренингов;
4. Проведение аттестации сотрудников;
5. Формирование специальной системы профессионального роста, важное место в которой отведено непосредственной подготовке резерва руководящих кадров;
6. Повышение гибкости системы по развитию сотрудников и ее ориентация на качественный итоговый результат;
7. Комбинирование индивидуального обучения с обучением в команде;
8. Ориентация на переход от фрагментарного повышения квалификации сотрудников организации к интегральному развитию человека;

9. Плавный и безопасный переход от стандартных учебных программ к более гибким, в частности проблемно-ориентированным программам развития сотрудников.

10. Кроме того успешно реализуются программы по повышению квалификации сотрудников, которые представляют собой некий замкнутый цикл развития человеческого потенциала и ориентированы на достижение общих целей организации и конечные результаты ее деятельности, а не только на собственно обучение.

– И, наконец, были разработаны мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников в ОАО «Газпромрегионгаз».

Автором данной выпускной квалификационной работы предлагается следующий комплекс мероприятий: профессиональным ростом сотрудников в ОАО «Газпромрегионгаз»;

1. Разработка общей стратегии управления профессиональным ростом сотрудников в ОАО «Газпромрегионгаз»;

2. Введение в штат новой или дополнительной должности – специалист по работе с кадрами и разработка алгоритма его взаимодействия с сотрудником, заинтересованным в карьерном росте.

Затем был проведен расчет эффективности предлагаемого проекта, результаты которого показали, что предложенные мероприятия по профессиональному развитию сотрудников ОАО «Газпромрегионгаз» с экономической точки зрения являются эффективными. На первый взгляд может показаться, что управление карьерой явно уступает по эффективности найму уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Оно требует больших затрат времени и денег. Но при более детальном анализе становится понятно, что эти затраты оправдывают себя в полной мере.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ**

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом. 2010. – 423 с.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом, 2011. – 102 с.
3. Батяев А.А. Идеальный персонал, Москва «Альфа-Пресс», 2010. – 126-133 с.
4. Беяцкий Н.П., Маевская А.В. Деловая карьера; Амалфея, Мисанта – Москва, 2012. – 208 с.
5. Беяцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера /Н.П. Беяцкий. - Минск: Высш. школа, 2011. – 302 с.