

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление карьерой персонала в организации
(на примере ООО «ДОМ-ТВ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Хазовой Александры Витальевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В современных условиях управление карьерой персонала является важным направлением кадровой политики организации. От того, насколько сотрудники понимают перспективы профессионального и должностного роста, зависят их мотивация, лояльность, производительность труда и готовность развивать собственные компетенции. Особенно значимой данная проблема становится для организаций малого и среднего бизнеса, где количество управленческих должностей ограничено, а карьерные процедуры часто носят неформальный характер.

Для организаций сферы телекоммуникационных услуг управление карьерой персонала имеет особое значение, поскольку качество услуг напрямую зависит от квалификации технических специалистов, сотрудников абонентского отдела и работников, взаимодействующих с клиентами. Отсутствие прозрачных карьерных перспектив может приводить к снижению мотивации, росту текучести кадров, перегрузке опытных сотрудников и затруднениям при замещении ключевых должностей. Поэтому совершенствование управления карьерой персонала является актуальной задачей для ООО «ДОМ-ТВ».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления карьерой персонала в организации на примере ООО «ДОМ-ТВ» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи: раскрыть понятие, цели и значение управления карьерой персонала; изучить виды и модели карьеры; рассмотреть методы и инструменты управления карьерой; дать общую характеристику ООО «ДОМ-ТВ»; проанализировать действующую практику управления карьерой персонала; выявить основные проблемы; разработать рекомендации по совершенствованию карьерного развития; обосновать формирование кадрового резерва; оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления карьерой в организации» автором раскрываются понятие, цели и значение управления карьерой персонала, рассматриваются виды и модели карьеры, методы и инструменты карьерного развития работников.

Управление карьерой персонала представляет собой целенаправленную деятельность организации по планированию, сопровождению и регулированию профессионального развития сотрудников с учетом их способностей, интересов, потенциала и потребностей самой организации. Данный процесс позволяет согласовать интересы работника и работодателя: сотрудник получает возможность профессионального роста и самореализации, а организация — более подготовленных, мотивированных и лояльных работников.

Карьера рассматривается не только как вертикальное должностное продвижение, но и как процесс профессионального роста, расширения компетенций, повышения роли работника в организации и развития его экспертного статуса.

Цели управления карьерой рассматриваются с позиции организации и работника. Для организации управление карьерой направлено на обеспечение потребности в квалифицированных руководителях и специалистах, повышение мотивации персонала, снижение текучести, сохранение корпоративного опыта и формирование внутреннего источника замещения ключевых должностей. Для работника карьерное развитие связано с повышением профессионального статуса, увеличением дохода, расширением компетенций и признанием результатов труда.

В работе выделяются основные виды карьеры: внутриорганизационная и межорганизационная, вертикальная, горизонтальная, центростремительная и экспертная. Вертикальная карьера связана с повышением должности,

горизонтальная — с переходом в другую функциональную область или расширением обязанностей, центростремительная — с приближением работника к процессу принятия решений, а экспертная — с углублением профессионального мастерства без обязательного перехода к управлению персоналом.

Также рассматриваются модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Они отражают разные варианты продвижения работника: последовательный должностной рост, горизонтальные перемещения, закрепление на достигнутом уровне или дальнейшее развитие по результатам оценки.

К основным методам управления карьерой относятся индивидуальное планирование, оценка персонала, обучение, наставничество, ротация и коучинг. Основными инструментами выступают карьерные карты, индивидуальные планы развития, кадровый резерв и карьерное консультирование.

В главе 2 «Анализ управления карьерой в ООО «ДОМ-ТВ» автором представлена общая характеристика организации, рассмотрены действующие виды, модели и методы управления карьерой персонала, а также выявлены основные проблемы карьерного развития сотрудников.

ООО «ДОМ-ТВ» является региональной телекоммуникационной компанией, осуществляющей деятельность на рынке города Саратова с 19 августа 2003 года. Основной вид деятельности организации связан с трансляцией телерадиоканалов по сетям кабельного и цифрового телевидения, предоставлением высокоскоростного доступа в интернет, подключением и обслуживанием абонентов, а также технической поддержкой клиентов.

ООО «ДОМ-ТВ» имеет линейно-функциональную структуру управления. Директору подчиняются руководители технического отдела, абонентского отдела, коммерческого и маркетингового отдела, бухгалтерии и администрации. Такая структура позволяет распределить зоны

ответственности между подразделениями и оперативно принимать управленческие решения.

Среднесписочная численность сотрудников ООО «ДОМ-ТВ» в 2025 году составила 51 человек. Наибольшая доля персонала приходится на технический отдел — 20 человек, или 39,2% от общей численности. Абонентский отдел насчитывает 14 человек, или 27,5% персонала. Коммерческий отдел и бухгалтерия включают по 5 человек, а на руководство и сервисные функции приходится 7 человек. Основная нагрузка по обеспечению деятельности организации приходится на технический и абонентский отделы.

Анализ движения персонала показал, что за 2022–2025 гг. численность работников увеличилась с 27 до 51 человека. Коэффициент текучести кадров в 2022 году составил 11,1%, в 2023 году — 13,3%, в 2024 году — 10,0%, в 2025 году — 7,8%. Несмотря на снижение показателя, за анализируемый период сохранялись кадровые риски. Всего за 2022–2025 гг. уволилось 14 сотрудников, из них 9 — из технического отдела. Основными причинами увольнений стали недостаточный уровень заработной платы, высокая нагрузка и сложные условия труда.

В ООО «ДОМ-ТВ» присутствуют отдельные элементы управления карьерой персонала: ежегодная аттестация, наставничество, повышение квалификации, расширение функционала, отдельные случаи должностного продвижения и горизонтального перевода. В компании прослеживаются вертикальная, горизонтальная, центростремительная и экспертная карьера. Вертикальная карьера реализуется преимущественно в техническом и абонентском отделах, горизонтальная применяется ограниченно, центростремительная проявляется в привлечении отдельных сотрудников к совещаниям и рабочим группам, а экспертная особенно важна для технического отдела.

Анализ показал, что управление карьерой в ООО «ДОМ-ТВ» пока не является целостной системой. За 2023–2025 гг. в компании зафиксировано

только три случая вертикального продвижения и один горизонтальный перевод. Индивидуальные планы развития сотрудников не оформляются, кадровый резерв существует в неформальном виде, карьерные карты отсутствуют, а результаты аттестации не всегда связаны с дальнейшим карьерным ростом.

Результаты анкетирования сотрудников подтвердили наличие проблем в управлении карьерой. Только 32% опрошенных понимают, какие шаги необходимо предпринять для повышения, 64% считают критерии продвижения непрозрачными, 40% видят перспективы долгосрочного развития в компании, 36% удовлетворены возможностями профессионального обучения. При этом 68% сотрудников положительно оценивают наставничество, что показывает наличие основы для дальнейшего развития карьерных инструментов.

Основными проблемами управления карьерой персонала в ООО «ДОМ-ТВ» являются ограниченность вертикального продвижения, непрозрачность критериев карьерного роста, высокая текучесть в техническом отделе, слабое развитие экспертной карьеры, отсутствие индивидуальных планов развития, неформальный характер кадрового резерва, редкое применение горизонтальной ротации и несистемное обучение персонала.

В главе 3 «Направления совершенствования управления карьерой персонала в ООО «ДОМ-ТВ» автором обосновываются мероприятия по развитию системы карьерного планирования, формированию кадрового резерва и оценке социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Первым направлением совершенствования является внедрение карьерных карт и индивидуальных планов развития сотрудников. Карьерная карта представляет собой схему возможного профессионального и должностного продвижения работника внутри организации. В ней отражаются возможные переходы, требования к квалификации,

профессиональные компетенции, управленческие навыки и результаты работы, необходимые для перехода на следующий уровень.

Для ООО «ДОМ-ТВ» предложено разработать карьерные карты по ключевым подразделениям: техническому отделу, абонентскому отделу, коммерческому отделу, бухгалтерии и администрации. Для технического отдела важно выделить две траектории: управленческую и экспертную. Управленческая траектория может включать движение от инженера к старшему инженеру, руководителю направления и руководителю технического отдела, а экспертная — от инженера к старшему инженеру, ведущему инженеру и внутреннему эксперту.

Для абонентского отдела карьерная карта может включать движение от специалиста к старшему специалисту, ведущему специалисту, руководителю группы и руководителю отдела. Для коммерческого отдела, бухгалтерии и администрации целесообразно предусмотреть горизонтальное развитие через расширение функций и ответственности.

Карьерные карты должны быть дополнены индивидуальными планами развития. Индивидуальный план развития фиксирует профессиональные цели работника, развиваемые компетенции, конкретные мероприятия, сроки выполнения, ответственных лиц и критерии оценки результата. В ООО «ДОМ-ТВ» такие планы целесообразно составлять по итогам ежегодной аттестации или карьерного собеседования с руководителем подразделения.

Порядок внедрения карьерных карт и индивидуальных планов развития должен включать анализ действующих должностей, разработку карьерных карт по подразделениям, определение критериев перехода между должностными уровнями, ознакомление сотрудников с карьерными возможностями, проведение карьерных собеседований, разработку индивидуальных планов развития, промежуточный контроль и итоговую оценку результатов.

Вторым направлением совершенствования является формирование системы кадрового резерва как инструмента развития карьерного потенциала

персонала. Кадровый резерв представляет собой группу перспективных сотрудников, которые обладают необходимым потенциалом и могут быть подготовлены к замещению ключевых должностей или выполнению более сложных функций. Для ООО «ДОМ-ТВ» предлагается создать управленческий, профессионально-экспертный и функциональный кадровый резерв.

В техническом отделе целесообразно включить в резерв 3–4 человека, в абонентском отделе — 2 человека, в коммерческом отделе — 1 сотрудника, в бухгалтерии и администрации — 1 сотрудника. Всего в кадровый резерв может быть включено 7–8 человек.

Отбор кандидатов в кадровый резерв должен осуществляться по критериям профессиональной компетентности, результативности, ответственности, обучаемости, инициативности, коммуникативных навыков и лояльности. Для каждого резервиста необходимо разработать программу подготовки сроком на 6–12 месяцев.

При обосновании социально-экономической эффективности предложенных мероприятий была проведена оценка затрат и ожидаемого экономического результата. Общие затраты на внедрение карьерных карт, индивидуальных планов развития и системы кадрового резерва составят 120 тыс. руб. Эти затраты связаны с разработкой документов, проведением карьерных собеседований, оценкой кандидатов, внутренним обучением, наставничеством и итоговой оценкой резервистов.

Ожидаемый экономический результат формируется за счет снижения текучести персонала и сокращения затрат на адаптацию при внутреннем замещении должностей. Если в результате внедрения мероприятий удастся предотвратить увольнение двух работников в год, экономия составит 100 тыс. руб. Дополнительная экономия за счет внутреннего замещения двух должностей составит 50 тыс. руб. Общий ожидаемый экономический результат составит 150 тыс. руб.

Коэффициент эффективности мероприятий равен 1,25, что означает получение 1,25 рубля экономического результата на каждый рубль затрат. Чистый экономический эффект составит 30 тыс. руб., рентабельность мероприятий — 25%, срок окупаемости — 9,6 месяца. Следовательно, предложенные мероприятия являются экономически обоснованными.

Социальный эффект от реализации рекомендаций выражается в повышении прозрачности карьерного продвижения, усилении мотивации сотрудников, развитии профессионального потенциала персонала, формировании управленческой преемственности, развитии экспертной карьеры и снижении кадровых рисков. Внедрение предложенных мероприятий позволит ООО «ДОМ-ТВ» создать более устойчивую и управляемую систему карьерного развития персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Управление карьерой персонала представляет собой целенаправленную деятельность организации по планированию, сопровождению и регулированию профессионального развития сотрудников с учетом их способностей, интересов, потенциала и потребностей самой организации.

Карьерное развитие может осуществляться в вертикальном, горизонтальном, центростремительном и экспертном направлениях. Для организаций малого и среднего бизнеса особое значение имеют горизонтальная и экспертная карьера, поскольку количество руководящих должностей в таких организациях ограничено. Эффективное управление карьерой включает индивидуальное планирование развития, оценку персонала, обучение, наставничество, карьерные карты и кадровый резерв.

ООО «ДОМ-ТВ» является региональной телекоммуникационной компанией, действующей на рынке города Саратова с 19 августа 2003 года. Среднесписочная численность сотрудников организации в 2025 году составила 51 человек. Наибольшая доля персонала приходится на технический и абонентский отделы.

Анализ управления карьерой персонала в ООО «ДОМ-ТВ» показал, что в организации используются отдельные элементы карьерного развития: ежегодная аттестация, наставничество, повышение квалификации, расширение функционала, отдельные случаи должностного продвижения и горизонтального перевода. При этом данные элементы не образуют целостной системы: карьерные карты отсутствуют, индивидуальные планы развития не оформляются, кадровый резерв существует в неформальном виде, а результаты аттестации не всегда связаны с дальнейшим карьерным ростом.

Основными проблемами управления карьерой персонала в ООО «ДОМ-ТВ» являются ограниченность вертикального роста, непрозрачность критериев продвижения, высокая текучесть в техническом отделе, слабое развитие горизонтальной и экспертной карьеры, отсутствие индивидуальных планов развития и формального кадрового резерва. Результаты опроса показали, что только 32% сотрудников понимают, какие шаги необходимо предпринять для повышения, а 64% считают критерии продвижения непрозрачными.

Для решения выявленных проблем предложено внедрить карьерные карты, индивидуальные планы развития сотрудников и систему кадрового резерва. Карьерные карты позволят закрепить возможные траектории профессионального и должностного роста, индивидуальные планы развития — определить конкретные действия и сроки подготовки сотрудников к продвижению, а кадровый резерв — сформировать внутренний источник замещения ключевых должностей и экспертных ролей.

Оценка эффективности показала, что общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 120 тыс. руб., ожидаемый экономический результат — 150 тыс. руб., чистый экономический эффект — 30 тыс. руб., коэффициент эффективности — 1,25, рентабельность мероприятий — 25%, срок окупаемости — 9,6 месяца.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить прозрачность карьерного продвижения, усилить мотивацию сотрудников, развить профессиональный потенциал персонала, сформировать управленческую преемственность, развить экспертную карьеру и снизить кадровые риски в ООО «ДОМ-ТВ».