

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З.А. Васильева

« » _____ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование системы управления карьерным развитием персонала
(на примере АО «КБ «Искра»)

Научный _____ профессор, доктор Г.Я. Белякова
руководитель _____ экономических наук

Выпускник _____ Ю.Ю. Славенкова

Нормоконтролер _____ ассистент кафедры И.С. Жирнова
_____ ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1 Теоретические и методологические аспекты управления карьерой.....	3
1.1 Отечественные и зарубежные исследования специфики карьерного развития	3
1.2 Методы и технологии формирования системы управления карьерой персонала	15
1.3 Влияние современных тенденций рынка труда на карьерное продвижение сотрудников инновационной компании	24
2 Характеристика социально-экономических показателей деятельности АО «КБ «Искра».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Стратегические ориентиры компании и ее позиционирование в отрасли спутниковой связи	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ финансовых показателей и структуры персонала предприятия	Ошибка!
2.3 Организация процесса карьерного развития сотрудников в системе управления персоналом предприятия.....	Ошибка! Закладка не определена.
3 Разработка предложений по совершенствованию системы карьерного развития персонала АО «КБ «Искра»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Выявление проблемных полей в системе управления карьерой сотрудников компании	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Программа внедрения внутреннего карьерного центра в рамках процесса совершенствования системы управления карьерным развитием персонала	Ошибка!
3.3 Расчет ожидаемого социально-экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованных источников	33
Приложение А-Б.....	Ошибка! Закладка не определена.

1 Теоретические и методологические аспекты управления карьерой

1.1 Отечественные и зарубежные исследования специфики карьерного развития

Сегодня современная наука и практика управления персоналом стала уделять серьезное внимание методам планирования карьеры сотрудников. Это объясняется тем, что развитие карьеры является одним из важных элементов, обеспечивающих эффективное функционирование компании и оказывающих положительное влияние на результаты ее деятельности. Это влияние проявляется в следующем: рост профессионального уровня работников и вместе с тем улучшение качества работ и услуг, повышение стабильности кадров и удовлетворенности рабочим местом, сокращение затрат на подбор и обучение персонала, увеличение финансовых показателей организации [8].

Более того, профессиональный рост оказывает положительное влияние на мотивацию работников, обеспечивает благоприятный климат, формирует лояльность к организации и обеспечивает максимальную вовлеченность в достижение стратегических целей.

В этой связи, проведем анализ теоретических и методологических аспектов управления карьерой персонала. И для начала определим, что представляет собой понятие «карьера» с различных точки зрения различных авторов.

Итак, в процессе исследования научных трудов зарубежных и отечественных ученых было выявлено, что единого подхода к определению понятия «карьера» не существует.

Основоположник психологии карьеры и автор «радуги жизненных карьер» Д. Сьюпер определяет карьеру, как последовательность и комбинацию ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни, а также, говорит о существовании возможностей карьерного выбора, связанных не только с профессиональной деятельностью. В его исследованиях прослеживается

основная идея - карьера есть реализация жизненной программы индивида, в которой он ориентируется на свое «Я» [2].

Американский психолог Джон Холланд рассматривает карьерное продвижение во взаимосвязи с типами личности, которые имеют свои характерные особенности [12]. Он выделил шесть профессионально-ориентированных типов личности: реалистический, интеллектуальный, социальный, конвенциальный, предприимчивый, артистический. Данная методика на сегодняшний день пользуется большой популярностью в современных компаниях для определения карьерных устремлений сотрудников и кандидатов на вакантные должности [38].

Весьма интересными и содержательными являются исследования российских ученых в направлении карьерного развития и карьерной компетентности.

Так, Н.С. Пряжников относится к выстраиванию карьеры как к процессу профессионального самоопределения и рассматривает карьеру как не только успешность в данной профессии, но и успешность всей жизни. Исходя из широкого понимания карьеры, профессиональное самоопределение рассматривается автором как составная часть карьеры [17].

А.Я. Кибанов в своем труде «Управление персоналом организации» повествует о том, что деловая карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [10].

И. Д. Ладанов, в свою очередь, приводит современное толкование понятия карьера и определяет ее сущностную характеристику не только как продвижение по должностным ступеням, но и как процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности [29].

Е.Н. Дьячкова считает, что карьеру можно определить как успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности [26].

Таким образом, проанализировав различные подходы к исследованию понятия «карьера», можно сделать вывод, что сегодня оно приобрело совершенно иное содержание, в котором акцент делается на стремлении к профессиональному успеху за счет собственных усилий, способностей и профессионализма.

Далее, определим, что подразумевает под собой «управление карьерой» и какие элементы входят в процесс его организации.

Для выстраивания рациональной системы управления карьерой руководству компании необходимо исследовать и определить для себя основополагающую типологию и модель карьерного развития.

В отечественной и зарубежной практике существует множество типов и моделей карьер. Перечислим некоторые из них.

Так, автор «радуги жизненных карьер» Д. Сьюпер выделил три типа карьеры [21]:

- стабильная карьера, сопровождающаяся продвижением в профессиональной деятельности, тренировками личности, обучением;

- обычная карьера, являющаяся наиболее распространенной и связанной со стадиями жизненного пути личности, кризисами и подъемами;

- нестабильная карьера – характеризуется несколькими попытками сменить сферу деятельности; карьера с многочисленными попытками, когда изменение профессиональных ориентаций происходит в течение всей жизни.

Американский специалист по управлению М. Драйвер представил карьеру «графически» [33]:

- линейная карьера (человек с самого начала своей трудовой деятельности поднимается по иерархической лестнице в определенной отрасли);

- стабильная карьера (повышение уровня мастерства и размера вознаграждения за труд без желания продвигаться по иерархической лестнице);

- спиральная карьера (энтузиазм в работе сохраняется в течение 5-7 лет, а затем происходит утрата интереса к карьерным достижениям);
- кратковременная карьера (временные достижения незначительных повышений, отсутствие квалификации);
- платообразная карьера (продвижение по карьерной лестнице до предела повышения профессиональных компетенций);
- нисходящая карьера (возвращение к самому низкому уровню карьеры ввиду непредвиденных обстоятельств).

Более классическая типология карьеры представлена в исследованиях отечественного доктора экономических наук А. Я. Кибанова. Он подразделяет карьеру в соответствии с характером продвижения [8].

- профессиональная карьера предполагает рост способностей, навыков и компетентности в процессе прохождения основных стадий профессионального развития.

- служебная или внутриорганизационная карьера предполагает движение в организационной иерархии по системе должностей или рангов в трех направлениях: вертикальное, горизонтальное, центростремительное.

- специализированная карьера подразумевает процесс, при котором конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

- неспециализированная карьера предполагает, что, поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.

- скрытая карьера – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих широкие деловые связи вне организации.

Российский доктор психологии и профессор Е.Г. Молл убеждена, что для современной России характерны как минимум восемь типов карьеры, в значительной степени определяющих организационное поведение руководства.

Далее в таблице 1 проиллюстрируем данные типы в соотношении со следующими показателями [14].:

- скорость продвижения по уровням иерархии системы управления;
- последовательность занимаемых должностей (позиций);
- перспективная ориентация;
- личностно-ситуационная ориентация.

Таблица 1 – Классификация типов карьеры Е.Г. Молл

Признаки Тип карьеры	Продвижение (скорость)	Последовательность	Перспективная ориентация	Личностно-ситуационная ориентация
Суперавантюрный	Очень высокая	Значительно нарушена	Продвижение	Личные интересы
Авантюрный	Высокая	Нарушения	Продвижение	Личные интересы
Традиционный	Средняя	Последовательно	Плановое продвижение	Различная
Последовательный-кризисный	Понижение	-	Борьба за занимаемую позицию	Личные интересы
Прагматичный	Отсутствует	Изменение сферы деятельности	Сохранение	Общественно-личные интересы
Отбывающий	Отсутствует	-	Сохранение	Личные интересы
Преобразующий	Высокая	Перерывы	Продвижение	Общественно-личные интересы
Эволюционный	Медленная	Последовательно	Продвижение	Общественно-личные интересы

Следует отметить, что разделение карьер по типам позволяет предвидеть организационное поведение как руководителей, так и сотрудников на основе изучения их профессионального пути. Преобладание того или иного типа карьеры зависит, в первую очередь, от особенностей конкретной организации и социально-экономической ситуации.

Далее перейдем к исследованию существующих моделей карьерного роста. Итак, в классической теории управления рассматриваются четыре основных типовых модели карьеры: лестница, трамплин, змея и перепутье.

Проиллюстрируем их на рисунках 1,2,3,4, а также, определим характерные преимущества и недостатки.

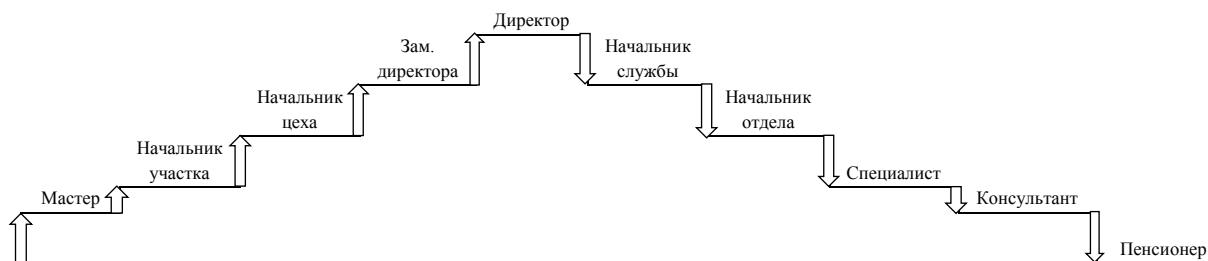


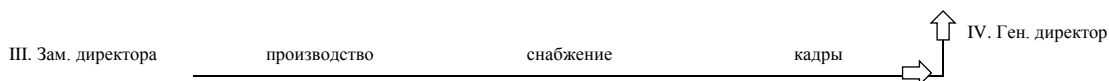
Рисунок 1 – Модель карьеры «лестница» [4]

«Лестница» подразумевает ступенчатый рост работника в зависимости от его стажа. Преимущества: стабильность и четкие перспективы профессионального роста. Недостатки заключаются в низком уровне мотивации работников и отсутствии заинтересованности в прямом конечном результате своей деятельности [6].



Рисунок 2 – Модель карьеры «трамплин» [4]

Эта модель карьеры предусматривает стремительный рост и достижение максимально возможных результатов. Преимущества: высокая заинтересованность работников в достижении наилучшего результата в относительно короткие сроки. Недостатки: отсутствие стабильности и слаженной работы в коллективе из-за высокого уровня конкуренции [6].



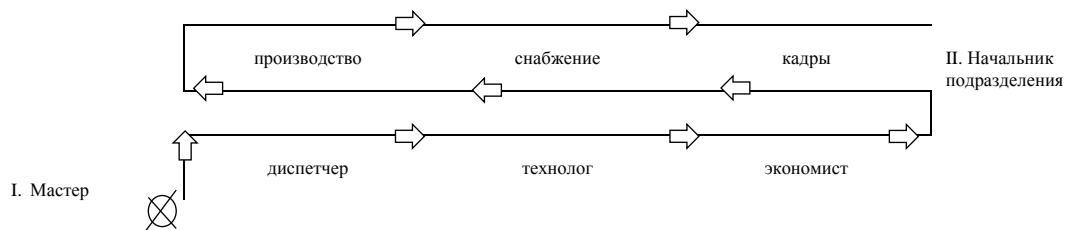


Рисунок 3 – Модель карьеры «змея» [4]

Данная модель подразумевает перемещение по должностям различного направления внутри одной организации, а затем в закрепление на руководящей позиции по одному из пройденных направлений. Преимущества: обеспечивается более полное и глубинное изучение сотрудником деятельности организации, текущих управленческих и производственных процессов. Недостатки: работа, для которой характерна частая смена деятельности, может вызвать стресс и отрицание к развитию [6].

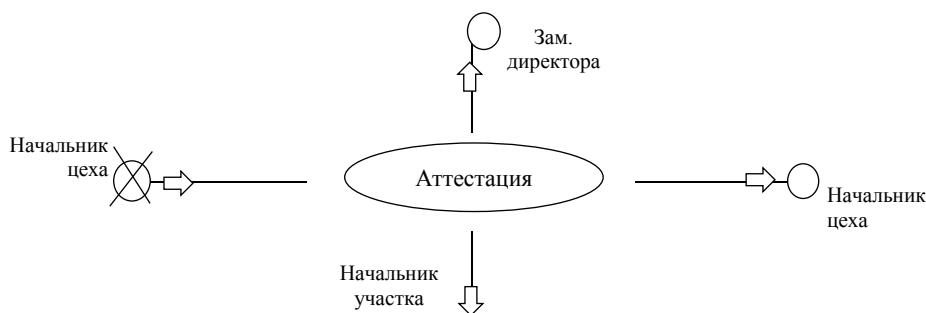


Рисунок 4 – Модель карьеры «перепутье» [4]

«Перепутье» предполагает регулярную оценку профессионального уровня и аттестацию сотрудников для определения вектора их карьерного продвижения. Недостатки: высокий уровень напряженности для сотрудника. Преимущества: позволяет успешно организовать деятельность с точки зрения прямой экономической выгоды для работодателя, а сотруднику даёт возможность в относительно короткие сроки при наличии талантов и умений продвинуться в карьерном росте [6].

С точки зрения современного менеджмента карьера сотрудника рассматривается как его индивидуальный путь и на первый план выходит анализ мотивации персонала на различных этапах карьерного роста.

Из многообразия типовых моделей карьеры при таком рассмотрении можно выделить наиболее актуальные в современных трудовых взаимоотношениях [27]:

– Пошаговая или порционная модель карьеры.

Напоминает вышеописанную модель «лестница», однако предполагает исключительно поэтапный рост. Вариант подобной карьеры будет оптимальным там, где важно лишь фактическое исполнение функций и нет установки на конкретный результат, к которому необходимо стремиться и повышать показатели деятельности.

– Пассивная модель карьеры.

Зачастую эта модель распространена среди компаний, находящихся в стадии застоя, где при отлаженно работающих бизнес-процессах не существует четких перспектив для дальнейшего развития. Ведущей целью сотрудников с пассивной моделью является получение должностей со стандартным набором функций, приносящих такой же стандартный заработок.

– Результативная модель карьеры.

Считается наиболее привлекательной и оптимальной в условиях современного рынка труда. Базируется эта модель непосредственно на оценке результатов деятельности и предполагает быстрое продвижение по карьерной лестнице без фактически отработанного стажа именно в этой компании. Решающим фактором является результативность и активность сотрудника. Характеризуется достаточно жесткой атмосферой конкуренции в коллективе.

Помимо учета типологий и моделей карьеры, процесс управления карьерным развитием должен быть ориентирован на существующие этапы карьерного роста.

Данный вопрос был подробно исследован в трудах вышеупомянутых авторов – Д. Сьюпера, А.Я. Кибанова, а также - В.Р. Веснина, Е.А. Климова и И.П. Лотовой.

Так, Д. Сьюпер разделил весь профессиональный путь на 5 этапов [18]:

1. Этап роста (от рождения до 14 лет). Именно в детстве происходит появление каких-либо интересов, которые впоследствии могут оказать влияние на профессиональный выбор.

2. Этап исследования (от 15 до 24 лет). К концу этого этапа молодые люди подбирают подходящую профессию, основываясь на результатах самоанализа.

3. Этап упрочения карьеры (от 25 до 44 лет). На этом этапе человек обретает потребность занять устойчивое положение в выбранной им деятельности.

4. Этап сохранения достигнутого (от 45 до 64 лет). Для данного этапа характерно стремление человека сохранить за собой то положение в организации, которого он добился на прошедшем этапе.

5. Этап спада (от 65 лет). На текущем этапе физические и умственные силы теперь уже пожилого работника утрачивают свою силу. В итоге, трудовая карьера заканчивается.

Следует отметить, что весьма схожие с взглядами Д. Сьюпера представления о процессе карьерного развития имеют А.Я. Кибанов и В.Р. Веснин. Далее в таблице 2 представим выделенные авторами этапы [3],[8].

Таблица 2 – Этапы карьеры по мнению А.Я. Кибанова и В.Р. Веснина

А.Я. Кибанов	В.Р. Веснин
Предварительный этап (длится до 25 лет): – частая смена видов деятельности. – забота о безопасности существования. – начало процесса самоутверждения человека как личности.	Подготовительный этап (18 лет – 22 года): – получение высшего или среднего профессионального образования. – закладываются основы будущего специалиста и руководителя.
Этап становления (от 25 до 30 лет): – освоение профессии, приобретение навыков, формирование квалификации. – самоутверждение и появление	Адаптационный этап (23 – 30 лет): – овладение молодым специалистом новой профессии, поиск своего места в коллективе. – середина этого этапа может совпасть с

Окончание таблицы 2

А.Я. Кибанов	В.Р. Веснин
<p>Этап завершения (от 60 до 65 лет):</p> <ul style="list-style-type: none"> – активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. – стремление увеличить другие источники дохода. 	<p>Этап зрелости (50 – 60 лет):</p> <p>работник может сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи.</p>
<p>Пенсионный этап:</p> <ul style="list-style-type: none"> – возможность для самовыражения в других видах деятельности. – стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. – вложение большей части финансовых ресурсов в сохранение здоровья. 	
<p>потребности к установлению независимости и созданию семьи.</p>	<p>началом карьеры руководителя.</p>
<p>Этап продвижения (от 30 до 45 лет):</p> <ul style="list-style-type: none"> – процесс роста квалификации, продвижения по службе. накопление практического опыта, навыков и потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса. 	<p>Стабилизационный этап (30 – 40 лет):</p> <ul style="list-style-type: none"> – окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. к концу этого периода все работники становятся профессионалами.
<p>Этап сохранения (45 до 60 лет):</p> <ul style="list-style-type: none"> – пик совершенствования квалификации. – достижение вершин независимости и самовыражения. появляется все больший интерес к другим источникам дохода. 	<p>Консолидация карьеры (40 – 50 лет):</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами. для лиц, делающих карьеру руководителя, никаких изменений не происходит, и они продолжают с интервалом в несколько лет продвигаться по служебной лестнице.

В ходе исследования все же были выявлены некоторые различия в точках зрения рассматриваемых авторов относительно процесса карьерного развития. Главным образом, оно заключается в том, что В.Р. Веснин рассматривает карьеру как выращивание рядового сотрудника до руководящей ступени, а А.Я. Кибанов, в свою очередь, делает акцент на самоутверждении личности, движущих на том или ином этапе потребностях, накоплении практического опыта и, впоследствии, передаче его молодому поколению.

Советский и российский психофизиолог Е.А. Климов выделяет основные фазы развития профессионала, дающие представление о процессе карьерного роста, не выделяя на каждую из фаз четких временных и возрастных границ [13]:

1. Оптант. На этой стадии человек озабочен вопросами выбора профессии.

2. Адепт. Это человек, который встал на путь приверженности к профессии и начал ее осознанное осваивание.

3. Адаптант. Здесь молодой специалист приспосабливается к нормам коллектива, в который он попадет, входит во многие тонкости работы, привыкает решать творческие задачи.

4. Интернал. Работник может самостоятельно справляться с основными профессиональными функциями будучи опытным в своем деле.

5. Мастер. На данном этапе происходит оттачивание своего индивидуального стиля деятельности и повышение показателей квалификации.

6. Авторитет. Здесь работник является мастером своего дела, известным как внутри, так и за пределами своего профессионального круга.

7. Наставник. Авторитетный мастер своего дела в любой профессии обретает единомышленников и последователей, активно передает свой опыт молодым специалистам.

Лотова И.П. в своем труде «Профессиональная карьера управленческих кадров: этапы и типы развития» говорит о том, что карьерное развитие выстраивается в четыре основных этапа [30]:

– Первый этап связан с профессиональным самоопределением, выбором карьерного пути и, что немаловажно, получением соответствующего образования.

– На втором этапе происходит вхождение в должность и профессиональная адаптация.

– Третий этап соответствует этапу становления в должности, характеризуется формированием ролевых умений и навыков, способности прогнозировать социальные ожидания, связанные с данной профессиональной деятельностью, а также, расширением круга интересов и изменением системы потребностей.

– Четвертый этап характеризуется увеличением опыта, повышением квалификации и компетентности, расширением умений и навыков, осваиванием новых алгоритмов решения профессиональных задач.

Таким образом, вышеописанные типы, модели и этапы карьеры позволяют всесторонне рассмотреть особенности и закономерности процесса карьерного становления, а также, предоставляют человеку возможность выбрать желаемый вектор развития и соответствующую модель поведения в тот или иной период профессионального подъема. Руководство компании, в свою очередь, учитывая и применяя на практике данные теории, обеспечивает успешную реализацию и функционирование системы карьерного продвижения.

1.2 Методы и технологии формирования системы управления карьерой персонала

Согласно научным исследованиям, понятие «управление карьерой» можно рассматривать как с организационной точки зрения, так и с позиции работника.

Так, А.И. Турчинов [19] говорит о том, что управление карьерой – это «комплексная воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации».

А.Я. Кибанов, в свою очередь, определяет данный процесс как «комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, 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».

В работах Е.В. Киселевой, напротив, прослеживается мысль, что сам работник управляет своей деловой карьерой, что заключается в анализе динамики рынка труда и профессиональном самоопределении, специализированном обучении, выборе предпочтительной отрасли/компании, планировании своей карьеры в рамках организации и т.д. [11].

Под процессом управления карьерным развитием следует понимать совокупность мероприятий по карьерному продвижению, которые протекают в определенной последовательности и взаимосвязи. Отразим данную последовательность в схеме, представленной в научных работах С.В. Шекшни. (рисунок 5).



Рисунок 5 – Процесс управления карьерой, представленный в исследованиях С.В. Шекшни [20]

На наш взгляд, модель процесса управления карьерой С.В. Шекшни является достаточно структурированной и наглядной для работника. Однако у нее есть существенный недостаток, который заключается в том, что планирование карьеры ограничивается только новой должностью, хотя практика показывает, что существуют и другие результаты карьерного развития.

В этой связи рассмотрим другую модель управления карьерой в организации, предложенную М. Армстронгом (рисунок 6).

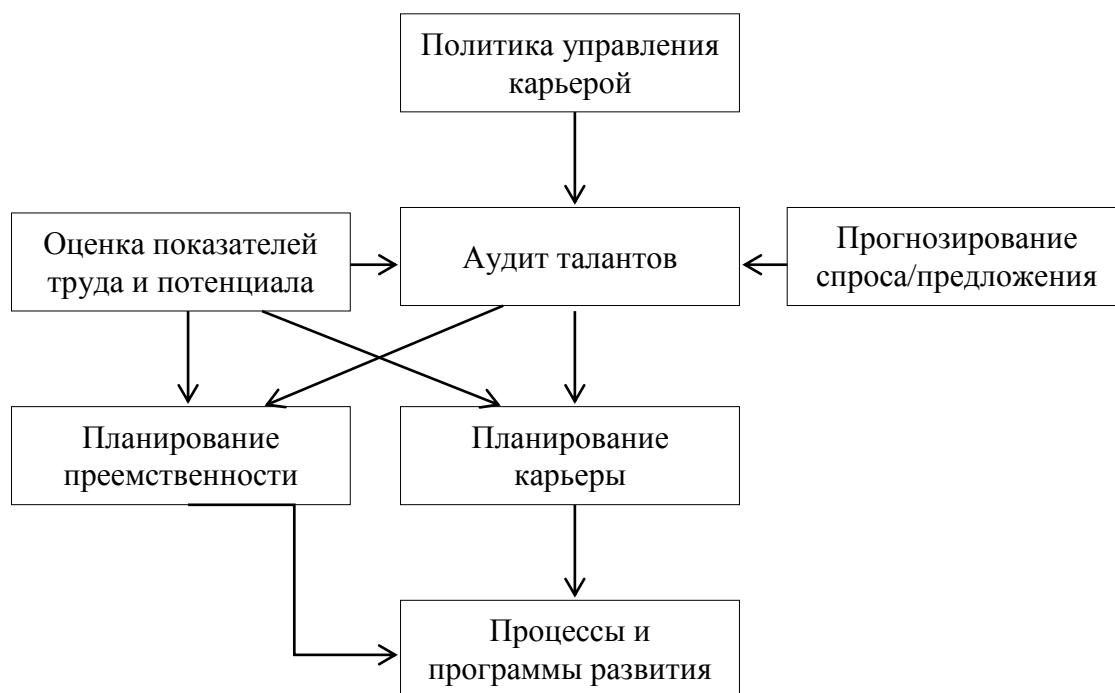


Рисунок 6 – Процесс управления карьерой, предложенный М. Армстронгом [1]

Политика управления карьерой, согласно модели М. Армстронга, предполагает следующие мероприятия [1]:

- решение организации о каналах подбора сотрудников;
- выявление требований к кандидатам;
- аудит талантов, то есть исследование талантов сотрудников в соответствии с прогнозами спроса и предложения и оценками показателей труда и потенциала;
- оценка показателей труда и потенциала, смысл которой состоит в выявлении потребностей в обучении и развитии сотрудников;
- прогнозирование спроса и предложения, которое включает методы планирования человеческих ресурсов и техники моделирования;
- планирование преемственности, то есть определение количества сотрудников, удовлетворяющих требованиям на ключевые позиции компании.

Итак, модель, предложенная Армстронгом, носит более системный характер, потому что выделяются ключевые элементы системы управления карьерой, показаны причинно-следственные связи процесса управления деловой карьерой.

И в заключение, проанализируем модель процесса управления карьерой, предложенную Ю.Г. Одеговым (рисунок 7).

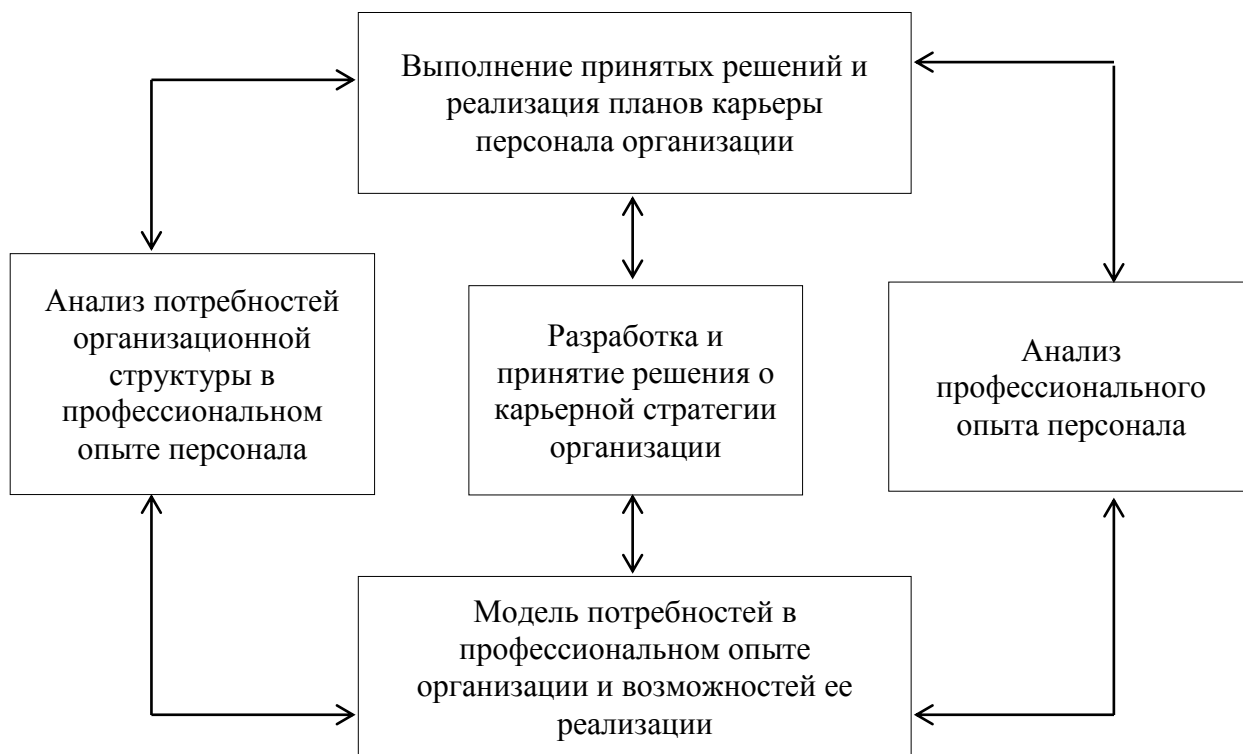


Рисунок 7 – Модель процесса управления карьерой Ю.Г. Одегова [16]

Согласно мнению автора, процесс управления карьерой начинается с разработки карьерной стратегии, в основе которой лежат выявленные потребности в определенных профессиональных ресурсах и возможности для реализации целей и задач. Также, учитываются интересы и профессиональные устремления сотрудников [16].

Далее, отметим, что процесс управления карьерой имеет определенные цели. Е.В. Каштанова и А.Я. Кибанов определяют три основных цели с точки зрения организации [8]:

1. Гарантировать, что обеспечивается преемственность организации в управлении.

2. Обеспечить перспективным работникам обучение и приобретение практического опыта.

3. Дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, если они хотят реализовать свои профессиональные навыки и построить успешную карьеру.

Самой главной целью процесса управления карьерой с точки зрения работника, является реализация внутреннего потенциала и достижение желаемых результатов в профессиональной деятельности.

В этой связи, при разработке плана карьерного продвижения сотрудника необходимо учитывать ведущие факторы мотивации карьеры: справедливость, полную осведомленность, удовлетворенность, заинтересованность руководства, учет интересов сотрудников.

Следует отметить, очень часто процесс управления карьерой персонала рассматривается с точки зрения системного подхода, при котором «любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь». Основными принципами системного подхода, согласно А.В. Игнатъевой и М.М. Максимцову, являются: целостность, иерархичность строения, структуризация, множественность [5].

Таким образом, система управления карьерным развитием персонала состоит из определенных подсистем, обеспечивающих эффективность ее функционирования.

По мнению А.И. Турчинова, система управления карьерой персонала – это «совокупность субъектов управления персоналом, их функций, полномочий и ответственности, совокупность принципов, правовых норм и механизма управления, которые необходимы для целенаправленного воздействия на объект управления».

С точки зрения В.В. Кафидова, система управления карьерой включает в себя следующие элементы: подсистемы исполнителей, рабочих мест, информационного обеспечения [7].

Согласно практике современного менеджмента, система управления карьерой включает в себя подсистемы карьерной среды и карьерного пространства, а также, испытывает непосредственное влияние внешней среды и управляющей системы [15].

Управляющая система – это подразделения организации, которые будут оказывать влияние на формирование и реализацию системы управления карьерой. Управляющая система, также, включает в себя бизнес-стратегию организации и стратегию карьерного развития.

Внешняя среда подразумевает воздействие таких факторов, как рынок труда, правовые нормы, изменения технологий и др. Проиллюстрируем их влияние на примерах:

– Появление новых технологий производства вызывает потребность в модернизации существующих на предприятии технологий. Соответственно, происходят изменения требований к работникам: возрастает потребность в гибких сотрудниках, которые быстро адаптируются к новым условиям и осваивают новые задачи.

– Государство может издавать определенные законодательные акты в сфере работы с персоналом. Например, изменения основных положений Трудового кодекса.

Карьерное пространство и карьерная среда оказывают взаимное влияние друг на друга и определяют систему карьерного развития как управляемую систему. Отличие карьерной среды и карьерного пространства в том, что первое - достаточные условия, второе - необходимые. Без карьерного пространства организация не будет существовать, а наличие карьерной среды с усовершенствованными технологиями является ключевым преимуществом компании на рынке труда.

Карьерное пространство – это необходимые условия для развития профессиональной карьеры. Его основными составляющими являются: специфика деятельности организации, организационная структура, социально-демографическая и профессионально-квалификационная структура персонала, мобильность персонала, наличие вакансий, условия и режим труда и т.д. [15].

Карьерная среда – это достаточные, целенаправленно созданные организацией условия для профессионального роста сотрудников.

Основными элементами карьерной среды являются:

1. Стратегия управления карьерой. Это совокупность методов и подходов к разработке системы воздействий на карьерное развитие персонала. Стратегическая цель УК заключается в привлечении, удержании, развитии профессионального уровня работников и их самореализации посредством обретения профессиональных компетенций.

2. Политика управления карьерой подразумевает использование на практике тех или иных конкретных методов осуществления процесса развития карьеры, определяет набор конкретных правил и ограничений во взаимодействии сотрудников в организации в рамках данного процесса

3. Кадровые технологии – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших результатов трудовой деятельности.

К кадровым технологиям относятся:

- планирование карьеры, кадровый резерв;
- планирование потребности в кадрах, набор и отбор, оценка, адаптация и мотивация персонала, организация обучения, вознаграждение.

Технологии управления карьерой, в свою очередь, являются совокупностью приемов, способов и методов воздействия на персонал с целью получения наилучших результатов трудовой деятельности от реализации системы управления карьерой [31].

Далее в таблице 3 представим существующие в практике управления персоналом технологии.

Таблица 3 – Технологии управления карьерой

Технологии УК					
	Планирование карьеры	Программы целевой подготовки	Программы преемственности	Кадровый резерв	Управление талантами
Цель	Создание прозрачной схемы развития карьеры на разных должностях	Снижение кадровых рисков путем подготовки внутренних кандидатов для замещения ключевых должностей	Подготовка преемников на руководящие должности	Формирование и подготовка стратегического резерва с учетом будущих потребностей компании	Поиск кандидатов, обладающих талантами, но не имеющих достаточного опыта
Поиск кандидатов	Внутри компании				Внешние и внутренние источники
В фокусе внимания	Должность	Должность	Должность	Человек	Человек
Масштаб	Все должности/ большинство должностей организации	Ключевые должности	Руководящие должности	Все работники, которые обладают ценными для компании потенциалами и компетенциями	Все сотрудники/ выпускники, обладающие талантами, но не имеющие достаточного опыта
Что оценивается	Результаты деятельности	Потенциал и результаты труда	Потенциал и результаты труда	Потенциал	Потенциал
Как оценивается	Ежегодная оценка деятельности	Ассесмент-центр и ежегодная оценка труда	Ассесмент-центр и ежегодная оценка труда	Ассесмент-центр	Ассесмент-центр
Фокус в развитии	Профессиональные знания и навыки	Softskills, профессиональные знания и навыки	Управленческие и профессиональные знания и навыки	Softskills	Softskills, профессиональные знания и навыки

Описанные в таблице технологии тесно взаимосвязаны, и они могут реализовываться вместе, используя преимущества каждой из них и представляя работнику больше возможностей для его профессионального продвижения и развития. Также элементы рассмотренных технологий могут пересекаться, видоизменяться в зависимости от того, какой смысл организация вложила в выбранную технологию. В продолжении исследования в фокусе нашего внимания останутся такие технологии как кадровый резерв и управление талантами.

Кадровый резерв – это группа высококвалифицированных и перспективных специалистов организации, обладающих необходимым уровнем профессиональных, управленческих компетенций и личностно-деловых качеств, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях и рассматриваемых для замещения управленческих должностей, включенных в список резервирования [23].

Развитие кадрового резерва способствует повышению уровня управляемости бизнеса, уменьшению затрат на внешний рекрутмент персонала и адаптацию новичков.

Другими словами, ведущей целью создания кадрового резерва является обеспечение эффективности и устойчивости бизнеса.

Основными задачами кадрового резерва становятся:

- определение должностей организации, подлежащих резервированию;
- разработка критериев и методов отбора сотрудников в кадровый резерв;
- реализация программ по развитию и подготовке резервистов;
- разработка мероприятий по адаптации резервистов;
- формирование системы материального и нематериального стимулирования резервистов.

Управление талантами – это совокупность способов управления персоналом, направленных на обнаружение и развитие способностей

сотрудников, способных внести эффективный вклад в развитие деятельности организации [32].

Цель внедрения системы управления талантами – выявление и удержание высокопотенциальных и высокопрофессиональных людей на ключевых должностях, а также создание условий для развития их потенциала и компетенций до уровня конкурентного преимущества компании и достижения ими высоких индивидуальных и командных результатов [24].

Таким образом, управление карьерой – сложное понятие, которое характеризуется различными целями, задачами, ожидаемыми результатами как для работника, так и для организации в целом. Управление деловой карьерой реализуется посредством системы управления деловой карьерой, эффективное построение которой – один из факторов конкурентоспособности компании. Поэтому организация должна быть заинтересована в создании такой системы карьерного развития, которая бы позволяла работнику достигать профессионального мастерства путем обретения необходимых компетенций в процессе карьерного продвижения. Было выявлено, что подход к созданию системы УК должен быть комплексным, что говорит о необходимости учета факторов внутренней и внешней среды. Однако при принятии решения о формировании системы управления карьерой организация должна знать не только об ее основных элементах и факторах влияния, а также об особенностях процесса УК и его этапах в целом.

1.3 Влияние современных тенденций рынка труда на карьерное продвижение сотрудников инновационной компании

Прежде чем перейти к исследованию влияния тенденций рынка труда, определим, какая компания является инновационной.

Итак, инновационная компания – это компания, основными направлениями которой являются научно-исследовательская деятельность и

деятельность по созданию и реализации продукции на инновационном рынке [25]. Такие компании, в основном, делятся на два вида:

1) Непосредственно осуществляющие разработку инновационного продукта (научно-исследовательские организации, специальные конструкторские бюро, проектно-технологические организации и др.).

2) Обеспечивающие реализацию инновационной деятельности (венчурные фирмы, профит-центры, инженерные центры, лизинговые фирмы и др.) [52].

Инновационная компания должна обладать следующими характеристиками:

- конечная цель – выпуск конкурентоспособной продукции;
- инновационная деятельность для компании является продолжительным и динамичным процессом;
- инновационная компания должна обладать предварительными разработками, технико-технологической системой их реализации;
- самостоятельный характер и независимость непосредственно инновационной деятельности;
- ориентация на получение экономической выгоды в долгосрочном периоде [35].

Таким образом, исходя из характеристики инновационной компании, ее сотрудники должны обладать высоким уровнем профессиональных компетенций и быть гибкими в условиях постоянного изменения отрасли. Потому как такие компании выдвигают весьма серьезные требования к кандидатам на вакантные должности.

Например, проведем анализ требований к инженеру в сфере телекоммуникаций. Данная профессия в настоящее время является очень перспективной на рынке труда, потому как сфера связи – это стремительно развивающийся сектор российской и мировой экономики. Деятельность в данной сфере предполагает интенсивный высокоинтеллектуальный труд и

необходимость в постоянном оперативном освоении новых разработок, а в следствие – в развитии новых навыков и умений [34].

Успешный инженер в сфере телекоммуникаций должен знать и уметь:

- новейшие телекоммуникационные разработки и технологии;
- основы менеджмента предприятий связи и маркетинга в телекоммуникациях;
- назначение и устройство применяемого оборудования;
- технологии передачи информации;
- производить проектирование оборудования связи;
- осуществлять монтаж оборудования и пуско-наладочные работы;
- работать с различными сетями связи и настраивать телекоммуникационное оборудование;
- осуществлять техническую поддержку пользователей;
- администрировать систему IP-телефонии, распределенную сетевую инфраструктуру;
- оформить документ на уровне мировых стандартов и разрабатывать документацию для пользователей (инструкции, регламенты, положения) и др.

Требованиями к индивидуальным профессионально-важным личностным качествам являются:

- высокий уровень пространственного и логического мышления.
- выраженная склонность к работе с техникой и информацией.
- способность к концентрации внимания.
- логические и математические способности.
- физическая выносливость и эмоциональная устойчивость.
- аккуратность и усидчивость.
- настойчивость и любознательность.
- творческий ум и техническая интуиция.
- способность к постоянному обучению и др.

Перспективы карьерного роста открываются для инженера телекоммуникаций в трех направлениях: специализация и освоение смежных областей, научная карьера (преподавание, научные исследования и т.д.), организация собственного дела (бизнеса) [34].

Далее проанализируем и перечислим текущие тенденции современного рынка труда, оказывающие непосредственное влияние на карьерное развитие сотрудников инновационной компании:

1. Востребованные вакансии на рынке труда в 2019 году.

Так, аналитика «Центра управления финансами» показывает, что первое место в рейтинге самых востребованных вакансий занимают технические. В десятку самых высокооплачиваемых специальностей технического направления входят программисты, робототехники, нанотехнологи и проектировщики различных систем, в том числе телекоммуникационных [36].

Несмотря на высокий спрос инженеры-проектировщики или робототехники встречаются достаточно редко. Это обусловлено тем, что технические профессии требуют длительного и углубленного изучения и специальной подготовки.

2. Дефицит квалифицированных специалистов.

В чем же кроется причина данного явления? В первую очередь, в непосредственном влиянии процесса информатизации и роботизации, о котором говорилось ранее. Работники просто не успевают соответствовать меняющимся с высокой скоростью технологиям производства и стандартам качества трудовой деятельности [45].

Из-за бурного роста IT-отрасли и большого разнообразия IT-решений от кандидатов всё чаще требуется узкая специализация. Кроме того, иногда спрос на узкопрофильных специалистов растёт быстрее, чем они успевают получать практический опыт. Заказчик же часто не обладает информацией о рынке в целом и выставляет требования, которые недостижимы или исключительно редки [42].

3. Изменение в структуре спроса и предложения.

В ходе анализа конъюнктуры рынка труда Красноярского края, проведенного исследовательским центром портала «Head&Hunter», было обнаружено, что на рынке труда в 2018-2019 годах пользуются спросом специалисты из следующих сфер (рисунок 8) [41].



Рисунок 8 – Спрос на специалистов по сферам деятельности на 2018-2019 гг., % [39]

Из диаграммы видно, что на протяжении более года сохраняется спрос на специалистов сферы продаж, сферы производства и строительства, а также – на рабочий персонал, молодых специалистов на начальном этапе карьеры и специалистов сферы ИТ, которая в настоящее время приобретает все большую актуальность и стоимость трудовых ресурсов здесь растет с каждым днем. Проведем краткий анализ рынка труда относительно этой сферы.

Так, аналитики портала «Head&Hunter» провели исследование российского ИТ-рынка труда, основанием которых послужили описания более 300 тысяч вакансий в городах-миллионниках, опубликованных в 2016–2018 годах [39].

Эксперты утверждают, что спрос на ИТ-специалистов растет: с 2016-го по 2018 год доля вакансий для них от всех вакансий на «Head&Hunter» увеличилась на 5,5%. Доля открытых позиций для начинающих специалистов в 2018 составляла 9% всех ИТ-вакансий на рынке, за два года она выросла почти

на треть. Больше половины всех вакансий приходится на специалистов с опытом работы от года до трех лет.

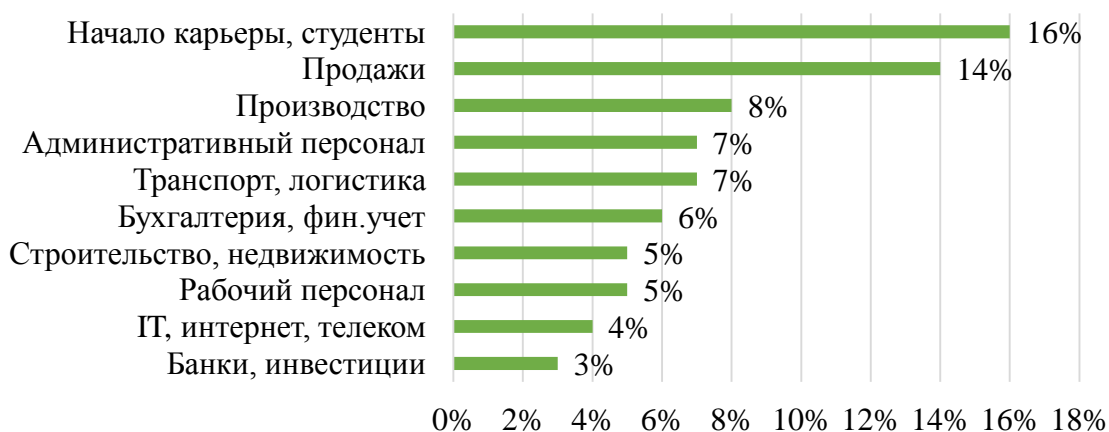
Также, по расчетам аналитиков портала «SuperJob», вырастет спрос на инженеров IT-телеком. Данная тенденция обусловлена программой повсеместного перехода от аналогового телевидения к спутниковому. Сейчас в этой сфере конкуренция составляет 4,5 претендента на место. Средняя зарплата у этих специалистов составляет 140-150 тысяч рублей [49].

Таким образом, на протяжении последних двух лет рынок труда динамично развивается, спрос на IT-специалистов растет и опережает рынок в целом. Наиболее заметно спрос на IT-специалистов увеличился в середине 2019 года и составил 79% [41].

4. Повышение спроса на молодых специалистов.

«91% компаний готовы брать молодых специалистов. Больше всего работодатели обращают внимание на личностные качества и социальные навыки кандидатов (soft skills) - 79%. Вторым по выбору респондентов является ответ о профессиональных знаниях (hard skills) – 47%. Тройку лидеров замыкает специальность - 42%» - отмечают эксперты портала «Rabota.ru» [48].

Действительно, что в настоящее время рынок молодых специалистов является весьма динамичным и прогрессивным. Это подтверждает аналитика портала «Head&Hunter» относительно динамики резюме по профессиональным областям (рисунок 9).



■ Динамика резюме по профессиональным областям за 2018-2019 гг.

Рисунок 9 – Структура резюме по профессиональным областям
за 2018-2019 гг., %

За последний год на 16% увеличилось количество размещенных на портале резюме молодых специалистов и выпускников ВУЗов. Это говорит о повышении заинтересованности молодежи к трудоустройству. Данная сфера характеризуется высоким уровнем конкуренции – 10,6 человек на одну вакансию, в то время как, в отрасли информационных технологий конкуренция значительно ниже и составляет 2,6 человек. Следует отметить, что, например, 10 лет назад ИТ-компании гораздо охотнее приглашали сотрудников без опыта — в 2008 году на студентов и молодых специалистов была рассчитана каждая пятая вакансия (21%), размещенная этими работодателями. Сейчас же соискателям без опыта подойдет всего 11% вакансий компаний, работающих в ИТ- сфере [37].

5. Изменение тенденций в системе подбора персонала.

По мнению работодателей, в 2018 году и по сегодняшний день наблюдается тенденция снижения потока кандидатов, в следствие чего закрывать вакансии становится сложнее. Это отмечают 34% компаний. Кроме того, актуальным становится ужесточение требований к критериям отбора, усложнение тестовых заданий и испытательного срока (30%), при этом зарплатные предложения не повышаются (26%). Также, все чаще компании закрывают вакансии с помощью внутренних кандидатов (22%), потому как на внешнем рынке все меньше и меньше подходящих квалифицированных специалистов. В этой связи, растет потребность в развитии и продвижении собственных работников из кадрового резерва, а также, трендом становится внедрение с систему управления персоналом так называемых внутренних карьерных центров [40].

6. Развитие российской ИТ-отрасли в рамках тенденции цифровизации экономики и автоматизации производства.

Как сказал американский предприниматель и общественный деятель Билл Гейтс: «В будущем на рынке останется два вида компаний: те, кто в Интернете и те, кто вышел из бизнеса». Другими словами, чтобы занять ведущее положение среди конкурентов, завладеть лояльностью потребителей, компании всех отраслей должны идти в ногу с развитием информационных технологий [28].

Трансформация рынка информационных технологий в России началась в 2017 году и продолжается по сегодняшний день. В этой связи в конце декабря 2018 года в рамках программы «Цифровая экономика» Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций подготовило проект обновленной стратегии развития отрасли информационных технологий в РФ, охватывающей период 2019-2025 гг. с перспективой до 2030 года и определяющей цели и основные направления развития ИТ-отрасли [51].

По мнению министерства отрасль информационных технологий является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов экономики. Высокие темпы роста демонстрируют такие направления, как обработка данных, предоставление услуг по размещению информации, разработка программного обеспечения и спутниковая связь.

Поэтому для достижения лидирующих позиций в области цифровизации экономики России требуется значительный прирост квалифицированных ИТ-кадров в краткосрочной перспективе. Для этого необходимо развивать кадровый потенциал и уровень образования в ИТ-отрасли, стимулировать деятельность высококвалифицированных специалистов, а также, реализовывать системный подход к улучшению условий для развития отрасли, «информатизировать» все отрасли экономики, снизить административные барьеры для ведения бизнеса, развивать телекоммуникационную инфраструктуру и рынок спутниковой связи, занимающих особое место в отечественной ИТ-отрасли.

Таким образом, карьерное продвижение сотрудников любой компании, в том числе и инновационной, напрямую зависит от текущих тенденций рынка

труда, его специфических характеристик и особенностей. В этой связи работниками, непосредственно, организациям необходимо пересматривать свою стратегию карьерного развития для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в постоянно меняющихся условиях внешней среды, таких, как неминуемый рост научно-технического прогресса, ситуация на политическом и экономическом поле, изменения социальной картины общества и законодательства, обстановка на мировом рынке и т.д.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / 11-е изд., пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. – С.388.
2. Бодров В.А. Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия / В.А. Бодров. – М.: Логос, 2017. – 855 с.
3. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2015. - 327 с.
4. Закаблущая Е. А. Управление персоналом. Руководитель и HR-специалист / Е.А. Закаблущая. – М.: Речь, 2015. – 160 с.
5. Игнатьева А.В. Исследование систем управления / А.В. Игнатьева., М.М. Максимцов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016– С.35.
6. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2014. – С. 57-63.
7. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2014. – С.81
8. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова, А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2014. – С.20.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942757>
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. – 56 с.
11. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие / Е. В. Киселева. – Вологда, 2014.-С.25.
12. Климов Е. А. Психология труда, инженерная психология и эргономика + cd: учебник для академического бакалавриата / под ред. Е. А.

Климова, О. Г. Носковой, Г. Н. Солнцевой. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 618 с.

13. Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): Учебное пособие / Е.А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2015. – 320 с.

14. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. - СПб.: Питер, 2012.

15. Новаковская О.А. Учебное пособие для студентов экономических специальностей / О.А. Новаковская. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2017. – С.126.

16. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно логических схемах: Учебник / Ю. Г Одегов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа Пресс», 2015- С.700.

17. Пряжников, Н. С. Профориентология: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 405 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/399971>

18. Столяренко, Л. Д. Психология и педагогика: учебник для академического бакалавриата / Л. Д. Столяренко, В. Е. Столяренко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 509 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/384299>

19. Турчинов А.И. Управление персоналом / А.И. Турчинов – М.: Изд-во РАГС, 2014. – С. 362.

20. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня– Изд. 6-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – С. 175.

21. Шнейдер Л.Б.: Психология карьеры: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О.П. Цариценцева. – 2-е изд. исп. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с.

22. Бабышева Е.Е. Перспективы развития спутниковой связи / Е.Е. Бабышева // Экономика и качество систем связи» – 2017. – №3 (5). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-sputnikovoy-svyazi>

23. Белякова Г.Я., Самков М.А., Инструменты управления взаимодействием инновационной инфраструктуры в регионе. Инновации и инвестиции. 2017. № 7. С. 17-21.

24. Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. Институциональные основы и роль организации деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ и оценки ее эффективности в Российской системе государственного управления региональным экономическим развитием. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 134-145.

25. Белякова Г.Я., Самков М.А. Механизмы и инструменты инновационного развития регионов. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11. С. 280.

26. Богданович Е.В. Формирование кадрового резерва организации / Е.В. Богданович // Тюменский индустриальный университет. – 2014. – С. 326-329

27. Быстрова М.В. Управление талантами как модель управления человеческим капиталом / М.В. Быстрова, Н.В. Шрейдер // Журнал «Аллея Науки». – 2019. – Т.5, №1(28). – С. 597-605.

28. Дрис Е.С. Инновационная компания как предмет научного анализа [Электронный ресурс] / Е.С. Дрис // Журнал «Master's Journal». – 2015. – №1. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/39163118-Innovacionnaya-kompaniya-kak-predmet-nauchnogo-analiza-innovative-company-as-an-object-of-scientific-analysis.html>

29. Дьячкова Е.Н. Актуальные аспекты управления карьеры персонала в системе менеджмента в современной организации / Е.Н. Дьячкова // Белгородский экономический вестник. – 2015. – №3(79). – С. 100-111

30. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А. В. Карманова // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 409-411.

31. Козьменко Т. В. Положение и тенденции развития рынка информационных технологий в России / Т. В. Козьменко // Молодой ученый. – 2017. – №50. – С. 160-163. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/184/47189/>

32. Корчагина Г. И. Понятие карьеры в психологических исследованиях / Г. И. Корчагина Е. В. Макарова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 32. – С. 94–106. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/56671.htm>

33. Лотова И.П. Профессиональная карьера управленческих кадров: этапы и типы развития / И.П. Лотова // Журнал «Евразийский Союз Ученых (ЕСУ)». – 2015. – №5.

34. Никулина Л.В. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? [Электронный ресурс] / Л.В. Никулина // Журнал «Справочник по управлению персоналом». – 2014. – №4. – Режим доступа: <http://talent-lab.ru/article/13>

35. Тарадейко Ю.В. Управление талантами как актуальное направление в управлении персоналом / Ю.В. Тарадейко, Ж.Н. Авилова // Сборник «Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы». – 2018. – С. 248-251

36. Темнова Л.В. Концептуальные подходы к исследованию карьеры [Электронный ресурс] / Л.В. Темнова, Ф.В. Малахов, Э.С. Восканян // Журнал «Высшее образование в России». – 2016г. – №5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-issledovaniyu-kariery>

37. Журнал «Умный Саратов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smartsaratov.ru/>

38. Журнал «Центр управления финансами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/ip/innovacionnoe-predpriyatie-eto.php>

39. Журнал «Центр управления финансами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/Kadroviku/rynok-truda-2019.php>

40. Индекс HeadHunter – общедоступная система для мониторинга рынка труда [Электронный ресурс] / Официальный сайт российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter. – Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/index?from=menu>

41. Информационное издание «Психология» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://forpsy.ru/methodology/proforientatsionnye_metodiki/oprosnik_khollandanda/

42. ИТ: обзор рынка вакансий и топ-15 специальностей [Электронный ресурс] / Официальный сайт российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter.– Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/24562>

43. Итоги 2018 года и планы на 2019 год труда [Электронный ресурс] / Официальный сайт российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16708261.pdf>

44. Новое на рынке труда [Электронный ресурс] / Официальный сайт российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter. – Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/24524>

45. Новые тренды в подборе ИТ-персонала [Электронный ресурс] / HR-портал. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/novye-trendy-v-podbore-it-personala>

46. Официальный сайт АО «КБ «Искра» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iskrskb.ru/>

47. Официальный сайт издания об ИТ-бизнесе для ИТ-бизнесменов. CRN/RE («ИТ-бизнес») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.crn.ru/news/>

48. Официальный сайт портала новостей международного бизнеса Irex.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://irex.ru/analitika/645-mirovoy-rynok-truda-zhdet-krizis.html>

49. Понятие «Хаб» [Электронный ресурс] / Свободная энциклопедия «Википедия». – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Хаб>

50. Портрет карьерного консультанта [Электронный ресурс] / Официальный сайт Школы карьерного менеджмента. – Режим доступа: <http://top-career.ru/portrait>

51. Рынок труда: итоги 2018 года и прогнозы на 2019 год [Электронный ресурс] / Официальный сайт российской компании интернет-рекрутмента Rabota.ru. – Режим доступа: <https://www.rabota.ru/articles/career/rynok-truda-itogi-2018-goda-i-prognozy-na-2019-5234>

52. Самые востребованные профессии 2019 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт портала «РИА-Новости». – Режим доступа: <https://ria.ru/20181228/1548829648.html>

53. Стратегия развития и направления деятельности компании [Электронный ресурс] / Официальный сайт АО «КБ «Искра». – Режим доступа: <https://iskrskb.ru/>

54. Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2019-2025 годы и на перспективу до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru/images/f/f8/2019_strategy_9January.pdf

55. Учебник по экономике [Электронный ресурс] / «Экономическая библиотека». – Режим доступа: <http://eclib.net/44/11.html>

56. Что такое карьерный центр и зачем он нужен? [Электронный ресурс] / Официальный сайт Школы карьерного менеджмента. – Режим доступа: http://top-career.ru/career_centre

57. Годовой отчет о деятельности АО «КБ «Искра» за 2018г.

58. Внутренний стандарт АО «КБ «Искра» 28.58.15.110 «Об оценке персонала».

59. Внутренний стандарт 28.58.15.134 АО «КБ «Искра» «Методика разработки системы грейдов».

60. Регламент процедуры АО «КБ «Искра» «Обучение персонала».

61. Договор о сотрудничестве между Сибирским федеральным университетом и АО «КБ «Искра» от 28 декабря 2015г.

62. Положение 28.05.12.15 АО «КБ «Искра» «О кадровом резерве».

63. Положение 25.05.11 АО «КБ «Искра» «Об аттестации».

64. Положение о базовой кафедре «Инфокоммуникаций» ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», 2016г.

65. Соглашение о стратегическом партнерстве и сотрудничестве между АО «КБ «Искра» и Сибирским государственным университетом науки и технологий им. М.Ф. Решетнева от 30 ноября, 2018г.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З.А. Васильева

« » _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование системы управления карьерным развитием
персонала (на примере АО «КБ «Искра»)

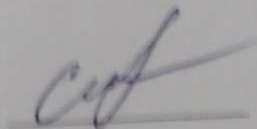
Научный
руководитель



профессор, доктор
экономических наук

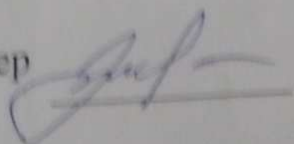
Г.Я. Беяикова

Выпускник



Ю.Ю. Славенкова

Нормоконтролер



ассистент кафедры
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И.С. Жирнова

Красноярск 2019