

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И. П. Воронцова  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03. «Управление персоналом»

Разработка системы управления карьерой

Руководитель	_____	старший преподаватель	Е. В. Шилова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Е. Ю. Петрова
	подпись, дата		

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа Бакалаврской работы по теме «Разработка системы управления карьерой»

Консультанты по  
разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

П. Н. Воронцов

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е. В. Шилова

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы формирования системы управления карьерой.....	7
1.1 Понятие и сущность управления карьерой персонала.....	7
1.2 Характеристика основных элементов системы управления карьерой персонала .....	15
1.3 Особенности формирования системы управления карьерой персонала организации угледобывающей отрасли.....	21
2 Анализ системы управления карьерой специалистов и руководителей ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».....	26
2.1 Система управления персоналом ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"» .	26
2.2 Система управления карьерой ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».....	38
3 Разработка рекомендаций по формированию системы управления карьерой в ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».....	51
Заключение .....	59
Список использованных источников .....	60
Приложение А Организационная структура ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"» .....	65
Приложение Б Анкета «Карьерные ожидания сотрудника» .....	66
Приложение В Документы ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"», регламентирующие управление персоналом .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы связана с тем, что в условиях необходимости постоянно внедрять новые бизнес-инициативы лидируют те организации, которые быстро осваивают новые технологии, привлекая квалифицированных специалистов, обладающих современными профессиональными знаниями, навыками сотрудничества и эффективного делового взаимодействия. Работодатели понимают стратегическую ценность конкурентоспособности работников, поэтому они стремятся заниматься не только активным поиском профессиональных работников вне своих организаций, но и управлять карьерой собственного персонала.

Во-первых, карьера позволяет гарантировать организации преемственность в управлении бизнесом и обеспечивать его безопасность за счет назначения на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнеса и организации. Во-вторых, карьера побуждает человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию (в формальном, неформальном и информальном проявлениях), к освоению и совершенствованию способа жизнедеятельности, задает ему границы и формы, придает направленность на достижение конкурентоспособности, личностной и профессиональной устойчивости.

Для написания выпускной квалификационной работы выбрано угледобывающее предприятие общество с ограниченной ответственностью «Разрез «Саяно-Партизанский»».

Предприятие находится на стадии интенсивного роста. Руководство компании понимает, что экономический рост и процветание организации зависит от конкурентоспособности человеческих ресурсов. Учитывая специфику угледобывающей отрасли и индивидуальность угольного месторождения, опыт показывает, что выявляя и развивая способности работника, можно достичь более высоких результатов деятельности для решения как текущих, так и стратегических задач, чем при поиске и рациональной расстановке по рабочим местам работников с ярко выраженными конкурентными преимуществами. Управление карьерой предполагает создание условий для непрерывного улучшения работником достигаемых уровней конкурентоспособности.

Исходя из управленческой проблемы, цель для ООО «Разрез «Саяно-Партизанский»» является: Разработка системы управления карьерой специалистов и руководителей ООО «Разрез «Саяно-Партизанский»».

Для достижения поставленной цели в данной работе решались следующие задачи:

1. Выявить сущность понятия «управление карьерой».
2. Выявить виды и этапы карьеры персонала в организации.
3. Определить основные элементы системы управления карьерой персонала.
4. Выявить положительные и отрицательные моменты существующего подхода к управлению карьерой специалистов и руководителей в ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».

5. Разработать систему управления карьерой специалистов и руководителей в ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».

Объект исследования – система управления персоналом организации ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».

Предмет исследования – система управления карьерой персонала в ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».

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

# 1 Теоретические основы формирования системы управления карьерой

## 1.1 Понятие и сущность управления карьерой персонала

На сегодняшний день управление карьерой персонала, по мнению ряда российских и зарубежных ученых, является наиболее эффективной кадровой технологией, способствующей стимулированию и усовершенствованию реализации социально-трудовых отношений, инноваций в экономике, социальной сфере, повышению производительного и качественного труда.

При изучении проблемы управления карьерой ученые исследователи и практики пытаются дать развернутое определение понятия «карьера».

Зарубежный опыт изучения карьеры является более богатым по существующим подходам и направлениям и имеет более длительную историю развития в сравнении с российским опытом. Можно выделить следующих авторов [4]: Й. Варди, Т. Хаммер, Дж. Пфедфер (связь производственной технологии и карьерного продвижения); К. Броссау, М. Драйвер, К.Энерот, Р. Ларссон (связь организационной структуры и карьерного продвижения); Р. Катц, Дж. Ван Манен, Б. Ван дер Хейден, Л. Фостер, Т. Колинко, А. Паци, Дж. Портвуд, Я. Латтак, Ч. Гренроуз, Э. Шейн, В. Джау, А. Валдер, С. Снипп, Дж. Стерджес, Д. Томаскович-Девей, Э. Кастилла, С. Янтунен, К. Клайн и др. (социокультурные аспекты карьерного продвижения).

Российский опыт изучения карьеры требует отдельного рассмотрения, поскольку до начала XXI века традиции исследования данного предмета в нашей стране существовали и развивались, по сути, обособленно от зарубежных.

В российском опыте определения сущности карьеры можно выделить три основных подхода: [5]

1) Исследователи (Е.В. Маслов, В.Р. Веснин) определяют карьеру в широком смысле как динамику, изменение состояний с течением времени.

2) При более широком рассмотрении понятия карьеры внимание акцентируется на восприятии человеком своего развития, продвижения подхода - субъективной составляющей (Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, А. Я. Кибанов, С.И. Сотникова).

3) Более широкое – понимание основано на включении в понятие карьера мотивационных факторов (В.В. Травин, В.А. Дятлов).

Определения карьеры вышеуказанных российских авторов представлены в сводной таблице 1.1.

Хотя в определениях карьеры существуют различия, но во всех подходах четко прослеживается процессная сущность карьеры, т. е. ее понимание как процесса продвижения, смены состояний, динамики.

Обобщая выделенные подходы, отметим, что карьера – это субъективно осознанный и оцененный процесс профессионального роста человека, выраженный в его продвижении по ступеням производственной иерархии, квалификационной лестницы, изменении статуса, вознаграждения и престижа. [5]

Рассмотрим часто употребляющиеся в научной литературе понятия «трудо-  
вая карьера», «профессиональная карьера», «деловая карьера». [1]

Таблица 1.1 - Анализ понятия «карьера»

Автор	Характеристика сущности карьеры
Е.В. Маслов	<p>В широком смысле карьера – «это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.» [6, с. 197].</p> <p>Трудовая карьера – «индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест» [6, с.198]</p>
В.Р. Веснин	<p>«Под карьерой понимаются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;</li> <li>• последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;</li> <li>• совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности». [7, с. 410]</li> </ul>
Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	<p>«Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с опытом работы и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека» [8, с. 407]</p>
А. Я. Кибанов	<p>«Карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.</p> <p>Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».[9, с. 427]</p>
С.И. Сотникова	<p>«Карьера — это целенаправленное формирование устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющей ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. В каждый конкретный момент времени карьера предстает как некая точка достижений индивида, воспринимаемая как результат локализации и утверждения личностной и профессиональной устойчивости работника в виде его конкурентного превосходства в личной жизни и в труде, т. е. как совокупность более или менее четко определенных позиций, должностей, статусов, ролей и др.» [10]</p>
В.В. Травин, В.А. Дятлов	<p>«Карьера работника – это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т. д.</p> <p>Карьера – это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т. д., т. е. процесс успешной самореализации,</p>

	сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице» [11, с. 85]
--	--

Трудовая карьера – это продвижение индивида по ступеням профессиональной лестницы в течение всей трудовой жизни, его профессиональные перемещения, смена видов работ на пути к достижению успеха на служебном поприще, который выражается каждый раз в занятии более престижными видами труда, более высокой оплате, большей служебной ответственности и власти. [12, с.229] Как правило, трудовую карьеру работник (специалист) осуществляет зачастую на разных предприятиях или внутри одной организации (внутриорганизационная либо внутриотраслевая карьера). Карьера в течение трудовой жизни может состояться в одной профессии (врач, учитель, инженер и т. д.), иногда – в различных профессиях, специальностях (бухгалтер, экономист, менеджер и др.).

Профессиональная карьера – это рост специальных знаний, умений и навыков. Характеризуется тем, что конкретный работник в процессе профессиональной деятельности проходит различные этапы развития в рамках профессии в области деятельности, в которой он специализируется. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями опыта, связанное скорее с расширением инструментов и областей деятельности). [12, с. 232] Профессиональная карьера по своей сути – это последовательное накопление профессионального опыта специалистом в течение всей его трудовой деятельности.

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью. [13, с. 478]

Итак, в современных условиях понятие «карьера» имеет множество значений:

1) карьера - это, прежде всего, успешное и последовательное продвижение человека в области производственной и социальной сферы, служебной, общественной, политической, научной и другой деятельности;

2) карьера предусматривает поступательное изменение профессиональных навыков, способностей и возможностей, связанных с трудовой либо общественной деятельностью человека;

3) все определения карьеры в той или иной мере опираются на динамику конкурентоспособности личности (человека), как решающее условие успеха в реальной жизни и в социально-трудовых отношениях. [1]

Карьера работника, как динамичный процесс развития во времени, включает множество элементов. В своем исследовании В. В. Травин и В. А. Дятлов выделяют следующие подструктуры: личностная, производственная и ценностная. [11; с. 88]. У каждой подструктуры есть множество взаимосвязанных и взаимообусловленных компонентов, определяющих развития карьеры:

1) личностная подструктура включает мотивацию на карьеру, личностные качества, самореализацию, социальное признание;

2) компоненты производственной подструктуры: расширение производства, внедрение новой технологии и техники, переход на новые экономические отношения, качество и эффективность труда;

3) ценностную подструктуру составляют социальная принадлежность, общепринятые социальные ценности, престижность развития карьеры и пр.

При изучении возможностей управления карьерой необходимо рассматривать в комплексе все три подструктуры карьеры. Карьерный рост не возможен при недостаточном развитии хотя бы одной из этих подструктур. Следствием этого является неудовлетворенность со стороны работника, что негативно отражается на мотивации трудовой деятельности и результатах труда. Возможность развития карьеры работника происходит только при обеспечении работником и администрацией предприятия развития всех элементов (подструктур) карьеры в целом. [14]

Чтобы полно понимать сущность карьеры не достаточно исследовать ее структуру. Также необходимо использовать другие критерии – классификационные признаки карьеры. Таблица 1.2 классификации видов и типов карьеры составлена на основе трудов Е. В. Маслова, Ю. Г. Одегова, В. В. Травина, В. А. Дятлова, Т. Ю. Базарова [6; 8; 11; 13; 15]. Данная классификация вместо традиционного типа карьеры — линейно-последовательного продвижения от низших к высшим должностным позициям в организационной иерархии — рассматривает поливариативную карьеру, которая соответствует более сложному и динамичному характеру карьерного пути работника современной организации. Этот путь может включать и пики, и спады, и временный возврат на предыдущий уровень, и смену одного вида деятельности другим, что подчеркивает уникальность карьеры каждого работника. [16]

Очень важным аспектом анализа карьеры является актуальный этап ее прохождения. Каждому этапу соответствуют свои цели трудовой деятельности. Последующий этап отличается от предыдущего трудовым потенциалом работника, требованиями к перспективам карьеры, мотивами трудовой деятельности, удовлетворением различных потребностей. На рисунке 1.1 показаны связи между этапами и целями карьеры. Начиная работать с новым сотрудником, желательно выявить этап его карьеры для уточнения цели профессиональной деятельности, степени динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

М. Армстронг [19] определяет три основных этапа развития карьеры. На первом этапе приобретаются базисные знания и навыки. При этом проявляются основные профессиональные наклонности. Данный этап характеризуется относительно быстрым ростом компетенций. На втором этапе приобретенные навыки объединяются с практическим опытом, что позволяет приобрести компетентность, характеризующую эффективность работника. Третий этап характеризуется гармоничным состоянием работника по отношению к своей профессии и дальнейшим совершенствованием профессионального пути, развитием навыков в соответствии с возможностями личности. Если человек начинает

профессиональную карьеру в возрасте чуть более 20 лет, то второй этап приходится на следующие 7–10 лет, а третий – на дальнейшие 10 лет.

Таблица 1.2 – Классификация видов и типов карьеры

	Критерии классификации	Классификация
Виды карьеры	Индивидуальная профессионализация	Межорганизационная – связана с различными стадиями развития, которые могут быть пройдены работником последовательно в разных организациях. Внутриорганизационная – последовательная смена стадий развития работника в одной организации
	Направление движения работника в структуре организации	Вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии. Горизонтальная – либо перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени. Центростремительная – движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения
Типы карьеры	Характер протекания	Линейная – равномерное и непрерывное развитие сотрудника. Нелинейная – характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Застой (стагнация, тупик) – отсутствие каких-либо существенных изменений в карьере. Прогрессивная – каждая последующая стадия изменений отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей. Регрессивная – системное продвижение вниз по служебной лестнице. Переход рабочего на место, требующее более низкой квалификации. По спирали – процессы последовательного освоения должностей с продвижением по иерархической лестнице
	Содержание изменений, происходящих в процессе карьеры	Властная – связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации. Квалификационная – предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии. Статусная – это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы. Монетарная – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
	Возможность осуществления карьеры	Потенциальная – лично выстраиваемый человеком трудовой путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей. Реальная – то, что удалось достигнуть работнику на протяжении определенного отрезка времени
	Скорость, последовательность прохождения ступеней карьерной лестницы	Скоростная – стремительное, но последовательное должностное продвижение по вертикали организационной структуры. Типичная – достижение вершин профессионализма, признания в профессиональном сообществе, занятие высшего должностного статуса в организационной структуре, связанное с последовательным изменением должностного статуса в организации. Нормальная – постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Десантная – спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры

К тому же выбор построения карьерного пути, связанного с изменениями личности, которые происходят на протяжении жизни и вызваны осознанием того, что совершенный ранее выбор профессии и карьеры уже не соответствует

потребностям настоящего времени и этапу в личностном развитии, зависит от:[20, с.23]

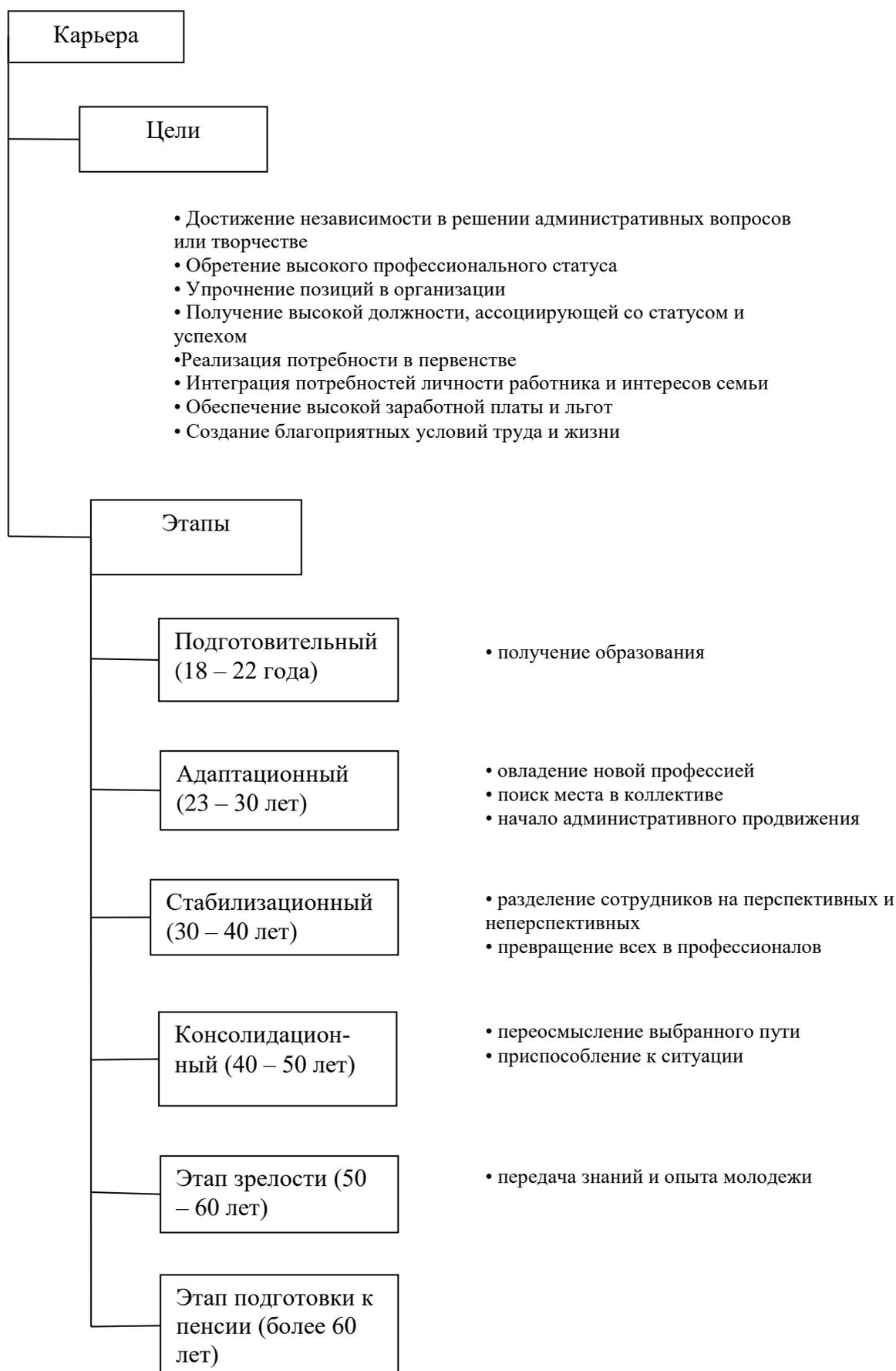


Рисунок 1.1 - Цели и этапы карьеры

- Экономических факторов: структура экономики, уровень используемых технологий, отраслевая специализация территории, рыночная конъюнктура, состояние рынков товаров и услуг, рынка труда.

- Социально-психологических факторов: потенциал человека для определенных профессиональных стремлений, базирующийся на его природных данных, определяющий его пригодность к профессиональной деятельности. Подразумевается, что при помощи карьеры можно сортировать работников по их потенциальной и фактической производительности труда.

- Социально-экономических факторов: на формирование карьеры влияют уровень образования и квалификация работника, его материальная обеспеченность. Работники, выросшие в малообеспеченных семьях, отличаются наибольшей профессиональной подвижностью, для высококвалифицированных профессионалов характерна наибольшая профессиональная устойчивость.

- Социально-демографических факторов: социальное происхождение, возраст, пол и т.д. С возрастом в силу биолого-психологических особенностей работника замедляется его продвижение в иерархии организации.

- Культурных факторов: культура, субкультура, социальное положение. Распространенное мнение о сугубо мужских и сугубо женских профессиях — «водитель», «швея».

Подводя итог, отметим: несмотря на то, что организации устроены иерархически, и традиционное движение в рамках иерархии является привлекательным, в современном понимании карьеры личностный смысл карьерного успеха становится все более определяющим по сравнению с пониманием успеха как иерархической позиции в организации.

Изучение сущностных признаков развития карьеры позволяет сделать следующие обобщения: [22]

- непосредственная связь карьеры с деятельностью людей;
- связь карьеры с деятельностью людей;
- доминирование признака успеха в определении карьера: «путь к успеху», «успешное достижение», результат достижения успеха;
- возможность карьеры в широком диапазоне сфер деятельности;
- карьеру можно определить и как процесс, и как результат «движения к успеху»;
- карьера присутствует в любой производственной, общественно-политической и социальной иерархии;
- термин «карьера» можно рассматривать, как в узком, так и в широком значении этого слова, это — и элементарный служебный рост в организации, и - значительное изменение жизненного пути человека.

Успешная карьера имеет первостепенное влияние на удовлетворенность работника не только профессиональными успехами, но и жизнью в целом, потому что обеспечивает материальное благополучие, удовлетворение его высших потребностей, таких как потребность в социо-реализации, уважении и социо-уважении. Итог карьеры - подтверждение успешности трудовой жизни человека. Трудовой опыт представляется не просто выполнением должностных

обязанностей человеком, а целенаправленным развитием в последовательности определенных шагов и ступеней. Организация также имеет причины для пристального внимания и глубокой заинтересованности в управлении карьерой персонала и каждого работника, в отдельности. Если для работника карьера – это профессиональное развитие, должностное продвижение, то для организации управление развитием карьеры – фактор повышения эффективности ее деятельности, условие ее устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде, движущая сила ее развития. [23]. Потому существует необходимость организации процесса управления карьерой.

Управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. [2]

Основой управления карьерой в рамках организации, по мнению А. Я. Кибанова, является Программа ее развития. [24]

Как правило, очень часто профессионалы достаточно пассивно относятся к собственной карьере. Именно на таких сотрудников, которые ждут интересных предложений от собственного начальства или других работодателей, ориентированы программы управления карьерой. Практика показывает, что реализация этих программ ведет к повышению мотивации и производительности труда работников, уменьшению текучести кадров и более эффективному использованию человеческих ресурсов. [25]

Программы развития должны быть неразрывно связаны с профессиональными интересами сотрудника, т.к. осуществление карьерных амбиций зависит, в первую очередь, от желания и возможностей самих работников. Иначе их реализация будет неэффективна.

Но также существует большое количество специалистов, которые самостоятельно определяют путь своей карьеры. Они чаще рассматривают текущую работу как один из этапов к достижению поставленных целей. Для таких работников участие в программах планирования карьеры внутри организации, как правило, является неэффективным.

Выделяется два аспекта руководства карьерой работников – личностный и функциональный. Личностные отношения возникают между людьми. На функциональные отношения оказывают влияние объем полномочий (компетенций) руководителя и характер воздействия на карьеру подчиненного коллектива или отдельного работника.

В таблице 1.3 представлены четыре формы руководства карьерой работника, которые зависят от подхода руководителя к управлению карьерой (жесткий / мягкий), а также от характера отношений (личностных / функциональных) между руководителем и работником относительно карьеры [2]

Следует отметить, что управление карьерой сотрудников требует определенных управленческих, материальных и интеллектуальных ресурсов со сторо-

ны предприятия. Но правильно построенная система управления карьерой персонала позволяет решать множество важнейших управленческих, кадровых, политических и социально-экономических задач. Главные из них: снижение текучести кадров; возвращение лидеров и специалистов; подготовка перспективного управленческого кадрового резерва на выдвижение; повышение удовлетворенности работников своим трудом; стимулирование инициативы и повышение степени вовлеченности сотрудников в повседневную жизнь организации; сплочение и укрепление коллектива и его кадрового потенциала; оздоровление организационной культуры и улучшение морально-психологической атмосферы.

Таблица 1.3 – Классификация форм руководства карьерой работника

Подход к управлению карьерой	Приоритетные отношения в управлении карьерой	
	личностные	функциональные
Социально-ориентированный	Консультативное руководство карьерой: - свобода работника в выборе решений и средств в достижении целей карьеры.	Участвующее руководство карьерой: - вовлечение сотрудников в процесс управления карьерой; - согласие между руководителем и подчиненными.
Экономический	Патерналистское руководство карьерой: - забота руководителя; - учет интересов работников; - достижение – поощрение, неудача – наказание.	Авторитарное руководство карьерой: - цель, условия достижения карьерой определяет руководитель; - не учитываются желание и чувства работника; - неудача – наказание.

При этом управление карьерой ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага, т. е. содержит и элемент социальной ответственности. В управлении карьерой социальная ответственность предполагает признание обязанности менеджмента организации принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия на карьеру персонала, отвечающие не только интересам организации, но и собственным интересам каждого работника. В настоящее время большинство руководство современных предприятий принимает на себя, по крайней мере, неформальные обязательства рационально использовать кадровый резерв, профессиональные качества сотрудников, и каждому сотруднику предоставляется реальная возможность и обеспечивается содействие в достижении успехов в карьере.

## 1.2 Характеристики основных элементов системы управления карьерой персонала

Система управления карьерой персонала представляет собой совокупность субъектов управления персоналом, их функций, полномочий и ответственности, совокупность принципов, правовых норм и механизма управления,

которые необходимы для целенаправленного воздействия на объект управления. [26]

Субъекты, осуществляя управление карьерой, находятся на разных уровнях, хотя и имеют относительную самостоятельность, не могут существовать отдельно друг от друга:

- 1) Высший менеджмент (топ – менеджер);
- 2) Линейный и функциональный менеджмент;
- 3) Конкретный работник.

Учитывая разный уровень субъектов управления карьерой, объект управления карьерой следует определить как совокупность определенных качеств/характеристик индивида и объективно существующих возможностей их использования/изменения для достижения поставленных им карьерных целей. [27]

В системе управления карьерой можно выделить подсистему самоуправления карьерой и подсистему управления карьерой в организации [28, с. 140].

Цель подсистемы самоуправления карьерой заключается в мониторинге собственного карьерного потенциала, результатов деятельности, поведения, взаимодействия, имиджа, выработки индивидуальных мер по их развитию и совершенствованию, изучение внешних условий карьерного роста, разработка и корректировка линии собственного карьерного поведения и продвижения.

Цель подсистемы управления карьерой в организации определяется как мониторинг эффективности организации по рациональному использованию кадров, разработка мер ее повышения посредством роста трудового и карьерного потенциала персонала и его максимального эффективного использования. [28, с. 142]

Можно сделать вывод, что каждый субъект преследует собственные интересы. Большой эффект достигается тогда, когда обеспечивается компромисс этих интересов.

Первоначальные цели системы управления карьерой должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, а также иметь определённую специфику, учитывая сферу деятельности предприятия.

При осуществлении управления карьерой поэтапно реализуются следующие функции.

1) Целеполагание. По мнению исследователей в области управления персоналом (П. В. Журавлев, Ю. Г. Одегов, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин), появление целей карьеры зависит от возникновения субъективного желания достичь определенной ступени, занятия некоторой должности. При этом нельзя назвать целью саму должность, ступень, сферу деятельности. Общей целью планирования карьеры является органичное «сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения в организации» [29].

2. Мотивация работников.

3. Планирование карьеры – определение основных целей карьерного развития и путей их достижения. На этом этапе важно учитывать продолжительность каждой ступени.

4. Организация процесса управления карьерой на предприятии регламентируется рядом документов.

5. Контроль менеджеров предприятия за продвижением работника в системе должностей или рабочих мест с момента вступления работника в должность до момента его увольнения.

6. Оценка эффективности управления карьерой осуществляется с помощью показателей, разрабатываемых на предприятии на основе результатов опросов сотрудников, участвующих в планировании карьеры.

7. Корректировка планов карьеры – завершающая функция работы с персоналом в процессе управления карьерой.

Функции управления карьерой в системе управления организацией зависят от уровня ее финансового состояния, возможностей развития, а также от позиций руководства относительно управления персоналом в целом.

Основные принципы, соблюдая которые, можно достичь наибольшей эффективности управления карьерой, представлены в таблице 1.4.

К условиям управления карьерой относят:[35, с. 362]

- наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;

- совпадение интересов и ожиданий сотрудника и интересов и ожиданий организации;

- признание профессионального опыта, способностей сотрудников важнейшей ценностью на всех уровнях управления;

- адекватность профессионального потенциала личности потенциальным условиям его реализации в организации;

- высокий статус кадровой службы и наличие компетентных специалистов по управлению карьерой персонала;

- относительная стабильность организационной и должностной структуры организации, наличие научно обоснованного карьерного пространства.

Механизм управления карьерой персонала призван привести в действие систему управления карьерой - систему функций, полномочий и ответственности субъектов и объектов управления карьерой посредством конкретных форм и методов работы с персоналом, и, этим обеспечить достижение целей управления карьерой персонала. Механизм управления карьерой как элемент системы управления карьерой основывается на принципах управления, правовых нормах, строго регламентирующих порядок применения, организация и использование результатов кадровых технологий и применяемых при этом средств и методов работы с персоналом.[35, с. 367]

Механизмами взаимодействия организации и сотрудников при управлении карьерой являются: [37, 94]

- механизмы развития (саморазвитие и адаптация, наставничество, последовательное ступенчатое восхождение);

- механизмы отбора (оценка, конкуренция, самопрезентация);

Таблица 1.4 - Принципы управления карьерой (составлено на основе [8; 11; 33; 34] **Ошибка! Закладка не определена.**)

	Принцип	Характеристика
Карьерное продвижение персонала	Объективность	Исключение влияния субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих карьеру сотрудников предприятия
	Равенство возможностей при карьерном росте	Одинаковые условия и критерии для всех сотрудников
	Преимственность	Использование знаний, навыков и умений, накопленных на предшествующих этапах карьеры
	Индивидуальность	Предполагает персональный подход при планировании карьеры каждого сотрудника, избирательность, учет индивидуальных личностных характеристик: способностей, возраста, образовательного уровня
	Стимулирование развития карьеры работника	Организация мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможности перемещений в другую функциональную область на уровне предприятия
	Материальное обеспечение	Финансирование развития карьеры работника (материальное сопровождение процессов развития и обучения сотрудников, ротации)
	Планирование и осуществление профессионального роста работником	Предоставление сотрудникам возможностей развития навыков, повышения квалификации
	Удовлетворенность	Создание условий для удовлетворения потребностей работников при прохождении каждой карьерной ступени
	Взаимная заинтересованность в развитии карьеры	Учет субъективных и объективных факторов при планировании: целей и мотивов работника, возможностей и перспектив предприятия
Управление карьерой на индивидуальном уровне	Непрерывность	Предполагает, что ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки
	Осмысленность	Важное условие карьеры – осознание сотрудником совмещения основных смысложизненных ценностей с работой и социальными процессами
	Маневренность	Умелое использование способов достижения профессиональных успехов (результативности)
	Соразмерность	Скорость продвижения по карьерной лестнице должна поддерживаться соразмерностью с общим развитием сотрудника
	Экономичность	Работнику важно умело распределить свои силы, соотносить свои карьерные стремления с реальными возможностями
	Заметность	Чем шире известность работника и потребность в его труде, тем более широко его карьерное поле

- механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение).

Взаимодействие работника и организации в процессе управления карьерой отражены на рисунке 1.2.

## УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ (со стороны организации)

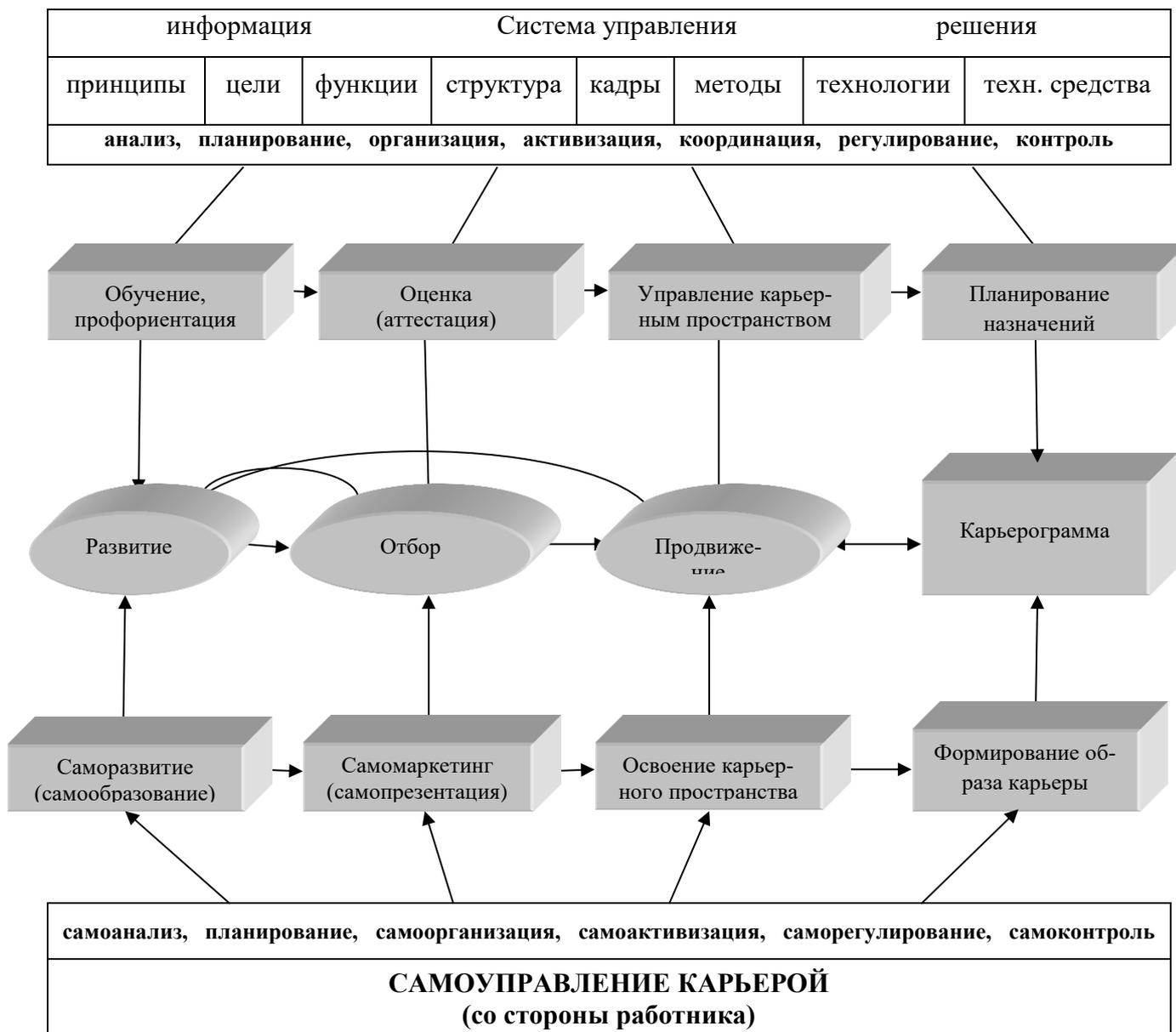


Рисунок 1.2 – Схема взаимодействия организации и работника в процессе управления его карьерой по Н. И. Шаталовой [38, с. 236]

От выбора механизма управления карьерой зависит тип управления карьерой – личностный, ролевой и социальный (таблица 1.5). [2]

Результатом взаимодействия системы и механизмы является процесс управления карьерой, который направлен на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства. Рассмотрим основные этапы управления карьерой.

### 1) Этап планирования карьеры.

Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специ-

алиста за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация.

Таблица 1.5 - Сравнительная характеристика типов управления карьерой

Элементы управления карьерой	Тип управления карьерой		
	Личностное (индивидуальное)	Ролевое	Социальное
Цель	Оптимизировать достижение индивидуальных карьерных целей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Субъект	Сам человек	Линейный и функциональный руководитель	Топ-менеджмент
Объект	Потенциал человека	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Предмет	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и навыки, установки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Источник активности	Внутренний (интерес, желание стать лучше)	Частично внутренний (желание повысить компетентность), частично внешний (трудности в работе)	Внешний (медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой)

## 2) Этап организации и реализации карьеры.

За основу базы реализации конкретной карьеры взято движение от карьеры. Как правило, на этом этапе разрабатывается план развития (карьерограмма).

Изучив карьерограмму работник будет знать свои перспективы, а также показатели, которых он должен достичь в своей деятельности для дальнейшего продвижения.

Карьерограмма должна быть четко спланирована в соответствии со стратегическими целями организации. Она должна быть системой, рассчитанной на стратегическую перспективу и иметь оптимальный набор взаимосвязанных элементов. В набор элементов системы карьерограмм обязательно должны быть включены следующие: [40]

- модели путей продвижения по иерархии и функциональной ротации;
- критерии принятия решений аттестационной комиссии;
- кадровая стратегия, политика и философия организации;
- организационная и функциональная структуры организации;
- требования к должностям;
- критерии и показатели перехода по ступеням карьерного пути.

Нельзя не отметить и социально-психологическую сторону существования в организации индивидуальных карьерограмм, поскольку они становятся действенным инструментом в борьбе за сохранение работника. Для специалиста, этапы карьеры которого расписаны на годы вперед, карьерограмма стимулирует работника работать именно в этой организации. В то же время, индиви-

дуальная карьерограмма способствует лучшей работе специалиста. Он видит, что скорость продвижения по служебной лестнице зависит прежде всего от него.

За основу базы реализации конкретной карьеры взято движение от карьерного самоменеджмента (I этап: цель, средства, ответственность карьеры определяется работником) через бюрократизацию (II этап: управление карьерой - фрагментарная функция линейного менеджмента) и институционализацию управления карьерой (III этап: функции карьерного менеджмента реализует служба управления персоналом) к стратегическому управлению ею (IV этап: субъекты и объекты управления карьерой участвуют в реализации карьеры как стратегические партнеры).

3) Этап оценки эффективности карьеры.

Этап оценки эффективности карьеры.

Успешность или эффективность карьеры могут быть оценены по двум параметрам: объективному и субъективному.

Объективный параметр включает в себя конечную должностную ступень, которую занимал человек, перед выходом на пенсию, или переходом на деятельность, не связанную с карьерным продвижением. Субъективная оценка успешности, связывается с уровнем, который достиг человек или его субъективной удовлетворенностью достигнутыми результатами.

Итак, развитие карьеры происходит эффективно только тогда, когда человек максимально использует внутренние ресурсы и учитывает возможное влияние внешних факторов профессионального продвижения к намеченной цели.

Создание системы управления карьерой в организации – объективная необходимость, которая не только позволяет повысить эффективность использования трудового потенциала сотрудников, но и избежать неудовлетворенности работой со стороны персонала, ухудшения показателей производительности труда, и, как следствие, текучести кадров. Именно поэтому важно системно и с четкой периодичностью подходить к оценке мотивации работников, их трудового поведения и результативности труда для своевременной корректировки направлений кадровой работы в области управления карьерой. Кроме того, управление карьерой как стратегия, как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом.

### **1.3 Особенности формирования системы управления карьерой персонала организации угледобывающей отрасли**

Большое влияние на построение системы управления карьерой персонала организации оказывает отрасль, к которой принадлежит организация. В данной выпускной квалификационной работе анализируется угледобывающее предприятие.

Угольная промышленность – отрасль топливно-энергетического комплекса, занимающаяся добычей, обогащением и брикетированием ископаемых

углей. [42] Эта отрасль относится к числу важнейших отраслей промышленности. Уголь – основной тип энергоносителей, также уголь служит сырьем для химической промышленности (производство искусственного волокна, пластмасс). Большое количество особых сортов угля идет на производство кокса, необходимого для черной металлургии. Россия располагает крупными запасами угля и является традиционным поставщиком сырья на мировой рынок, но все же современное положение угольной промышленности Российской Федерации является глубоко кризисным. Причин, по которым угольная промышленность у нас в стране развивается довольно-таки медленно, существует несколько. [43] В первую очередь к проблемам этой отрасли народного хозяйства относят: конкуренция с газом в сфере электроэнергетики и в жилищно-коммунальном хозяйстве; неразвитость инфраструктуры в районах добычи угля; устаревание техники и технологии добычи и переработки угля; загрязнение окружающей среды; нарастающий дефицит квалифицированных трудовых кадров на фоне непрестижности профессии горняка по условиям труда и уровню его оплаты. Если в большей степени эти проблемы решаются с помощью мероприятий Программы развития угольной промышленности России [43] **Ошибка! Закладка не определена.**, то привлечение, а тем более удержание высококвалифицированных работников, является кадровой задачей конкретной организации. Выше было описано, что карьерная стратегия помогает в решении не только данных задач, но и является эффективным инструментом системы управления персоналом организации.

Рассмотрим, как на практике управления карьерой в угольной отрасли реализуется системный подход.

За период реструктуризации угольной промышленности крупные, средние и малые предприятия итогом акционирования и приватизации были объединены в отраслевые комплексы. [44]

Управление карьерой объединенных предприятий существенно отличается от управления карьерой отдельно взятой компании. Основные и крупные дочерние предприятия, как правило, имеют для работы с персоналом полновесные службы управления персоналом. Но в основном службы по работе с персоналом промышленных предприятий остаются управленческой периферией, представленной 1-2 человеками, как правило, инспекторами [45]

Карьера специалистов угольной промышленности предприятий с такой службой персонала осуществляется, в основном бессистемно, без дополнительного обучения, сдачи соответствующих экзаменов.

При этом требования к руководителям и специалистам угольных предприятий при назначении их на соответствующие должности, постоянно растут и становятся более разнообразными. В настоящее время они основываются на положениях (статьях) КЗОТ Российской Федерации, требованиях «Правил безопасности при разработке угольных месторождений открытым способом» [46], «Правил безопасности в угольных шахтах» [47], рекомендациях «Типового положения о системе управления охраной труда на предприятиях по добыче и переработке угля», по профессиональной подготовке горных инженеров и опыту их работы по определенному профилю деятельности на предприятии.

Профессиональные знания и опыт являются ценной особенностью при построении карьеры специалистов в угольной отрасли.

Выдвигая специалистов на более высокие и ответственные должности, проводят оценку. Основные критерии оценки следующие:

- Данные о работе и результатах деятельности специалиста на предыдущей должности. Причем результаты рассматриваются в широком плане от технико-экономических показателей производства до умения работать с коллективом трудящихся.

- Характеристика специалиста в моральном и психологическом плане.

- Субъективные личные суждения. Неофициальные отзывы о специалисте как со стороны руководителей по совместной работе, так и выше стоящих работников (лиц) коллектива, которым он руководит.

- Послужной список. Данные о трудовой деятельности, общем, профессиональном образовании (наличие сертификатов – документов, дающих право руководить определенными видами работ).

- Состояние здоровья специалиста.

- Неформальные поручения, испытания специалистов, собеседования при приеме на работу с тем, чтобы определить потенциал его дальнейшего роста на 2-3 должности.

- Специальные тесты и другие нетрадиционные методы.

На дефицит специалистов в угольной отрасли влияют следующие факторы:

- снижение престижности угольной отрасли;

- многочисленные трудности и ограничения в области повышения квалификации и переподготовки специалистов с отрывом от производства в университетах и институтах;

- субъективный подход при ротации кадров.

Построение деловой карьеры не возможно без обучения, которое должно быть непрерывным. Хотя актуальность учебы общеизвестна, существуют недостатки обучения специалистов на угледобывающих предприятиях:

- 1) Отсутствие системы в проведении технической, экономической и других видов обучения и повышения квалификации.

- 2) Нецеленаправленное обучение и подготовка перспективных специалистов (резерва кадров на выдвижение).

- 3) Неудовлетворительная учеба молодых специалистов (адаптация их к условиям производства).

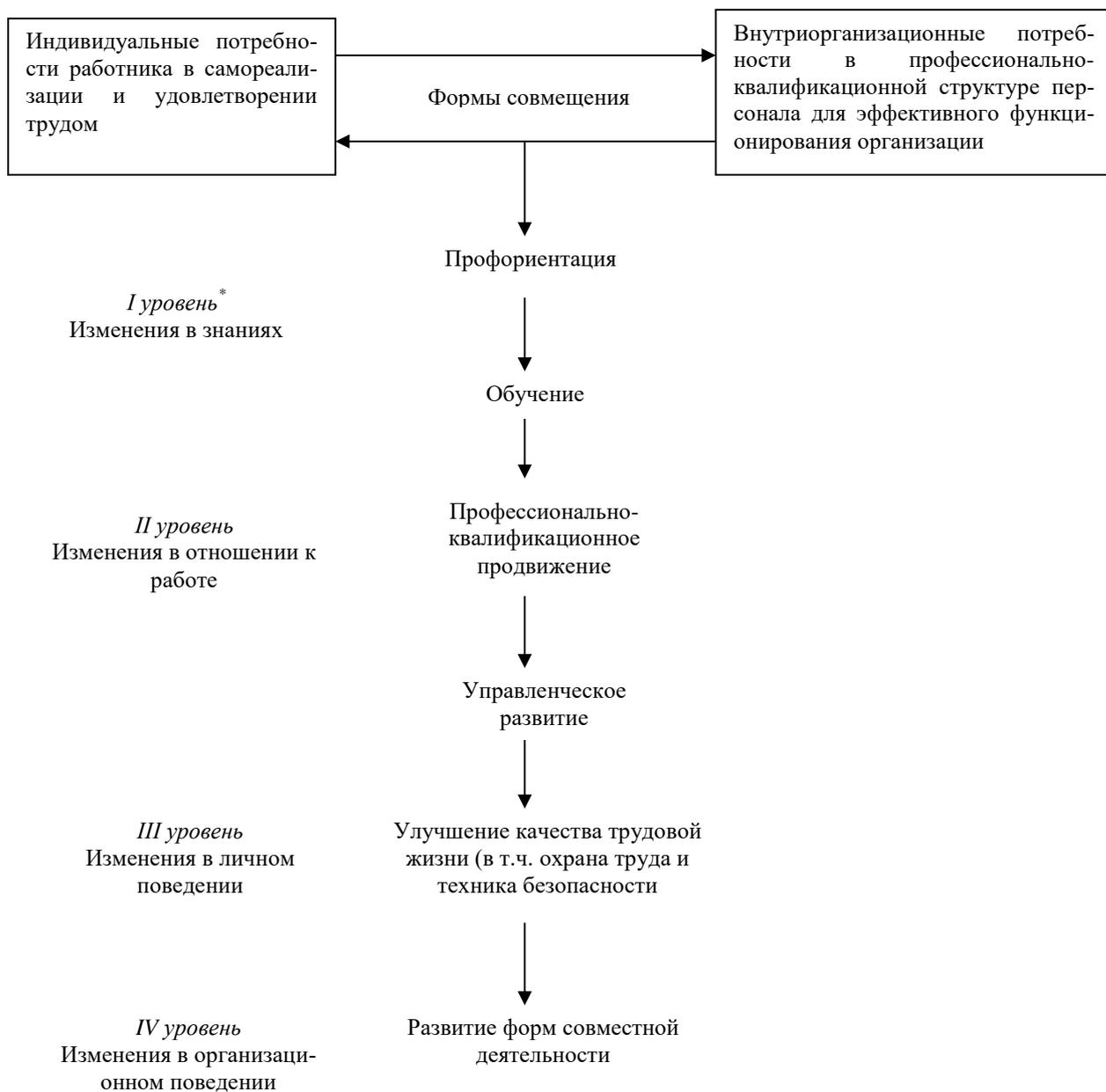
- 4) Не полное использование для повышения квалификации специалистов мероприятий регламентируемых Правилами безопасности, нормативными и методическими документами.

- 5) Надо отметить, что некоторые специалисты не хотят учиться и повышать квалификацию, особенно самостоятельно и заочно в учебных заведениях.

Модель непрерывного развития карьеры в организации представлена на рисунке 1.3. [48]

Несмотря на то, что вложение средств в воспитание, образование и подготовку высококвалифицированных специалистов признано считать выгодным

и престижным, можно выделить следующие причины проблемы развития карьеры персонала в угольной отрасли: [49]



\* - уровень карьерного развития личности в организации

Рисунок 1.3 – Модель непрерывного развития карьеры в организации

1. Многие руководители уверены, что повышение квалификации - это издержки по капиталовложению и только они отрывают людей от работы.

2. Бухгалтерия - наука ничего не говорит о том, как учитывать в балансе стоимость человеческого капитала.

3. Налоговое законодательство не стимулирует капитализацию расходов на повышение квалификации и подготовку кадров.

4. Многие руководители боятся, что хорошо подготовленные работники найдут высокооплачиваемую работу у конкурентов.

5. Руководители забывают, что «подготовка» начинается с момента приема на работу.

6. Большинство руководителей и рядовых работников считают, что «подготовка» – это то, что отдел технического обучения организует в учебном комбинате.

7. Руководители считают, что повышать квалификацию должны все, кроме них самих, естественно, это не касается специальных курсов Гарварда или МТИ.

Система подготовки смены на ключевые посты включает ротацию управленческих кадров, организацию тренингов и повышения квалификации, доступ к получению бизнес-образования. Программы резерва руководителей предусматривают определение потенциальных кандидатов на занятие руководящих постов. В оперативный резерв входят кандидаты, способные в любой момент занять вакантную должность, в стратегический – перспективные сотрудники на будущие вакансии.

Программы создания резерва могут быть как общими (рассчитаны на производственный и управленческий персонал), так и специализированными (выделяется приоритетная профессиональная группа), как внутренними (подбор осуществляется из штатных сотрудников), так и внешними (кадровый резерв из желающих работать на предприятии). Но в любом случае предприятия оказываются перед выбором – покупать специалистов на рынке или самим растить свои кадры. Подходы варьируются в зависимости от категории персонала. Можно говорить о работе с управленческим резервом, резервом специалистов и рабочих.

Принцип назначения на должность «своих» органически вплетен в оргкультуру традиционных угольных предприятий и его нарушение воспринимается болезненно, может вести к серьезному подрыву мотивации хорошей работы.

При ставке на выращивание своих кадров первыми кандидатами на управленческие должности являются «свои проверенные люди». Покупать профессионального менеджера на рынке дорого и рискованно. Однако стратегия «выращивания» также является крайне затратной в плане инвестиций в дополнительное обучение и повышение квалификации, в плане временной отдачи.

Привлечение новых руководителей без учета использования опыта специалистов может привести к негативным последствиям из-за недостаточно продуманных решений, принятия их без учета положительного опыта и допущенных в прошлом ошибок.

Текст изъят по решению правообладателя.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования, проведенные в данной выпускной квалификационной работе, позволяют сделать следующие выводы.

Управление карьерой играет большую роль, как для работника, так и в целом для организации. Успешная карьера имеет первостепенное влияние на удовлетворенность работника не только профессиональными успехами, но и жизнью в целом. Она обеспечивает материальное благополучие, удовлетворение его высших потребностей, таких как потребность в социо-реализации, уважении и социо-уважении. В конечном счете, карьера выступает своеобразным подтверждением успешности трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт и представляя его не просто выполнением своих должностных обязанностей, а целенаправленным развитием в последовательности определенных шагов и ступеней.

Организация также имеет причины для пристального внимания и глубокой заинтересованности в управлении карьерой персонала и каждого сотрудника, в отдельности. Если для работника карьера – это профессиональное развитие, признание профессиональным сообществом, должностное продвижение, то для организации управление развитием деловой карьеры является фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде, движущей силой ее развития.

Успех любой организации – это результат коллективных усилий её членов, результат высокого качества работы сотрудников. Коллективное взаимодействие при максимуме творчества предполагает, что в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями организации.

Поэтому управление карьерой в современных условиях требует, по словам А. Я. Кибанова соблюдения принципа партисипативности, т. е. принципа управления карьерой в режиме диалога, в атмосфере согласования всех действий между участниками процесса, и само по себе включение в процесс и самого сотрудника, и его непосредственного руководителя.

Таким образом, проанализировав научные исследования феномена «карьера», в заключение, можно сделать вывод о том, что деловая карьера – это взаимосвязанный процесс, совокупность заинтересованных, мотивированных взаимонаправленных решений и действий самого работника и менеджмента организации, который должен создать условия для реализации потенциала каждого работника, члена социально-профессиональной группы.

В третьей главе разработаны мероприятия по разработке системы управления карьерой специалистов и руководителей ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"».

Предложенные рекомендации способны заложить основу прозрачной системы управления деловой карьерой в компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Астахов, Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Ю. В. Астахов // Известия Саратовского ун-та. Нов. сер. Сер. Социология. Политология. – 2013 -. Т. 13, №. 2. – С. 14 – 16.
- 2 Сотникова, С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник Омского ун-та. Сер. Экономика – 2014. - № 3. – С. 60 – 67.
- 3 Сотникова С. И. Приоритеты и тенденции движения молодых кадров нефтяной компании / С. И. Сотникова, Г. Н. Волянский // Кадровик. — 2012. — № 11. — С. 79–86.
- 4 Сорокин, П. С. Бизнес-карьера как предмет анализа социальных наук: подходы и направления / П.С. Сорокин // Вестник Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского. Сер. Социальные науки. – 2011. - № 4. - С. 68–73.
- 5 Полянская М. А. Анализ теоретических подходов к карьере управления карьерой / М. А. Полянская // Вестник Омского ун-та. Сер. Экономика. – 2004. - № 3. – С. 150 – 155.
- 6 Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. - 312 с.
- 7 Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп.— Москва: ТК Велби, Проспект, 2006. - 504 с.
- 8 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. - Москва: Финстатинформ, 1997. - 878 с.
- 9 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник. / под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб - Москва: ИНФРА-М, 2016. — 695 с.
- 10 Сотникова, С. И. О карьерном пространстве в российском обществе. / С. И. Сотникова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. - № 3. – С. 46 – 52.
- 11 Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - 5-е изд - Москва: Дело, 2003. — 272 с.
- 12 Управление персоналом организации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер [и др.]; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.
- 13 Управление персоналом: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 735 с.
- 14 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - Москва: Юристъ, 2001. - 496 с.
- 15 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

16 Каравайцев, К. В. Роль организации-работодателя в построении карьеры специалиста [Электронный ресурс] / К. В. Каравайцев. - Москва, 2013. – Режим доступа: <http://analitikaru.ru/2014/06/05/kakie-byvayut-tipy-karer/>.

17 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург: Питер. Мастера психологии, 2016. – 400 с.

18 Шеримбекова, В. Э. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом / В. Э. Шеримбекова // Вестник Кыргызского гос. ун-та строительства, транспорта и архитектуры. – 2012. - № 2 – С. 52-59.

19 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10 изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 848 с.

20 Григорьева Е. Г. Управление карьерой: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] /сост. Е.Г. Григорьева. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – Систем. требования: РС не ниже класса Pentium I; 128 Mb RAM; Windows 98/XP/7; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.

21 Литвинова, Е. Ю. Поливариативная карьера: перспективы изучения / Е. Ю. Литвинова // Современная зарубежная психология. – 2013. - № 2. – С. 118 – 129.

22 Поленц И. А. Формирование системы управления карьерой в организации: автореф. дис. ... канд. Эконом. наук: 08 00.05 / Поленц Илона Артуровна. – Екатеринбург, 2006. – 26 с.

23 Канунникова, Е. В. Деловая карьера педагога: управление и обеспечение / Е. В. Канунникова // Челябинский гуманитарий. – 2015. - № 1. – С. 67 – 72.

24 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392101511.html>.

25 Жгун, О. Л. Карьерное восхождение [Электронный ресурс] / О. Л. Жгун. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-6/18.shtml>.

26 Механизм управления карьерой [Электронный ресурс] / Лекции.Орг: публикация материала для обучения. – Режим доступа: <http://lektsii.org/2-52287.html>.

27 Нестерова, О.В. Управление профессиональной карьерой [Электронный ресурс] / О. В. Нестерова // Московский финансово-промышленный ун-т «Синергия». – 2016. – Режим доступа: [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/upravlenie\\_professionalnoj\\_kareroj/sg.html#\\_Toс448389262](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/upravlenie_professionalnoj_kareroj/sg.html#_Toс448389262).

28 Мангутов, И. С. Управление деловой карьерой: монография / И.С. Мангутов, И.П. Скиданов. – Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2005.- С.140.

29 Бреддик, У. Менеджмент в организации / У. Бреддик. - Москва: ИНФРА-М, 1997. - 344 с.

30 Ахметов, И. У. Планирование деловой карьеры перспективных работников / И. У. Ахметов, М. Ю. Казанцев, С. Н. Сомов [и др] // Управление персоналом. - 2002. - № 6. - С. 49.

31 Алавердов, А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка / А. Р. Алавердов. -2-е изд., перераб. и доп. - Москва: БДЦ-пресс, 2003. – 360 с.

32 Сотникова, С. И. Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы / С. И. Сотникова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 4 – 11.

33. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С. И. Сотникова. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

34 Зайцева, Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2009. – С. 336.

35 Управление персоналом: Учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. – Москва: Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.

36 Яшкова, Е. В. Селф-менеджмент как метод управления личной карьерой менеджера [Электронный ресурс] / Е. В. Яшкова, И. А. Царева // Наукоедение. – 2015. – Т. 7, № 5. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/209EVN515.pdf>.

37 Шаталова, Н. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. - Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.

38 Управление персоналом на производстве : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой, А. Г. Галкина. — Екатеринбург: УрГУПС, 2013. — 557 с.

39 Попов, А. В. Особенности управления развитием карьеры государственных служащих [Электронный ресурс] / А. В. Попов, Е. В. Дахно, Л. И. Щербакова // Вестник Адыгейского гос. ун-та. Сер. 1. Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2012. - № 2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-razvitiem-kariery-gosudarstvennyh-sluzhaschih#ixzz4fREHiC7Y>.

40 Хисамутдинов, А. С. Управление карьерой как метод стратегического управления персоналом / А. С. Хисамутдинов // Вестник КГФЭИ. - 2008. - № 4. – С. 20 – 22.

41 Сытник, Н. Мотивационный подход к оценке карьеры [Электронный ресурс] / Н. Сытник // Управление персоналом. - 2008. - № 6. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1523>.

42 Щадов, М. И. Угольная промышленность [Электронный ресурс] / М. И. Щадов // Горная энциклопедия / под ред. Е. А. Козловского — Москва: Советская энциклопедия. - 1984—1991. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_geolog/5192/Угольная](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_geolog/5192/Угольная).

43 Программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года [Электронный ресурс]: утв. от 21.06.2014 №1099-р // Российская газета. – Режим доступа: <https://rg.ru/2014/06/27/ugol-site-dok.html>.

44 Уголь [Электронный ресурс] / Министерство энергетики Российской Федерации. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/node/433>

45 Бизюков, П. В. Службы персонала – управленческая периферия / П. В. Бизюков // Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И.Кабалиной. - Москва: ИСИТО, 2005. - С. 36-67.

46 ПБ 05-619-03 «Правила безопасности при разработке угольных месторождений открытым способом» [Электронный ресурс] // Информационный портал "ОХРАНА ТРУДА В РОССИИ". - Режим доступа: [https://ohranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/39/39969/](https://ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/39/39969/)

47 ПБ 05-618-03 «Правила безопасности в угольных шахтах» [Электронный ресурс] // Информационный портал "ОХРАНА ТРУДА В РОССИИ". - Режим доступа: [https://ohranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/39/39967/](https://ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/39/39967/).

48 Ремезов, А. В. Построение деловой карьеры горным инженером: учеб. пособие / А. В. Ремезов // Кузбас. гос. техн. ун-т. – Кемерово, - 2012. – 211 с.

49 Грейсон, Д. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон мл., К. О. Делл. - Москва: Экономика, 1991. – 320 с.

50 Жидкова, Е. М. Подходы к управлению молодыми работниками на современных промышленных предприятиях [Электронный ресурс] / Е. М. Жидкова. – Режим доступа: [http://web.warwick.ac.uk/russia/manstruct/pubs/Zhidkova\\_youth.doc](http://web.warwick.ac.uk/russia/manstruct/pubs/Zhidkova_youth.doc).

51 Петров, Е.В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала / Е. В. Петров, А. А. Югов, О. В. Гурина // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 14.

52 АО «Русский уголь» [Электронный ресурс]: официальный сайт группы компаний АО «Русский уголь». – Режим доступа: <http://www.ruscoal.ru/about/tsennosti/>

53 Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. - С.230-231

54 Губина, О. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / О. В. Губина, В. Е. Губин – изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2014. – 336 с.

55 Дмитриев Ю. Управление персоналом в современных условиях / Ю. Дмитриев, А. Краев – Владимир, Собор, 2006.- 272 с.

56 Монди Р. У. Управление персоналом. Р. У. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо - 9-е изд. – СПб:Нева, 2008.

57 Сатиева А. Н. Совершенствование системы управления персоналом предприятий угольной промышленности (на материалах Карагандинского региона): автореф. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / САТИЕВА АСЕЛЬ НУРАБАЕВНА. - Караганда, 2008

58 Мартынова Т. Н. Формирование имиджа персонала угольных предприятий как направление корпоративной социальной ответственности в системе социальной защиты / Т. Н. Мартынова, Л. М. Булдыгина, М. С. Иванов, Н. Н. Равочкин // Вопросы управления. – 2015. – С. 211 – 217.

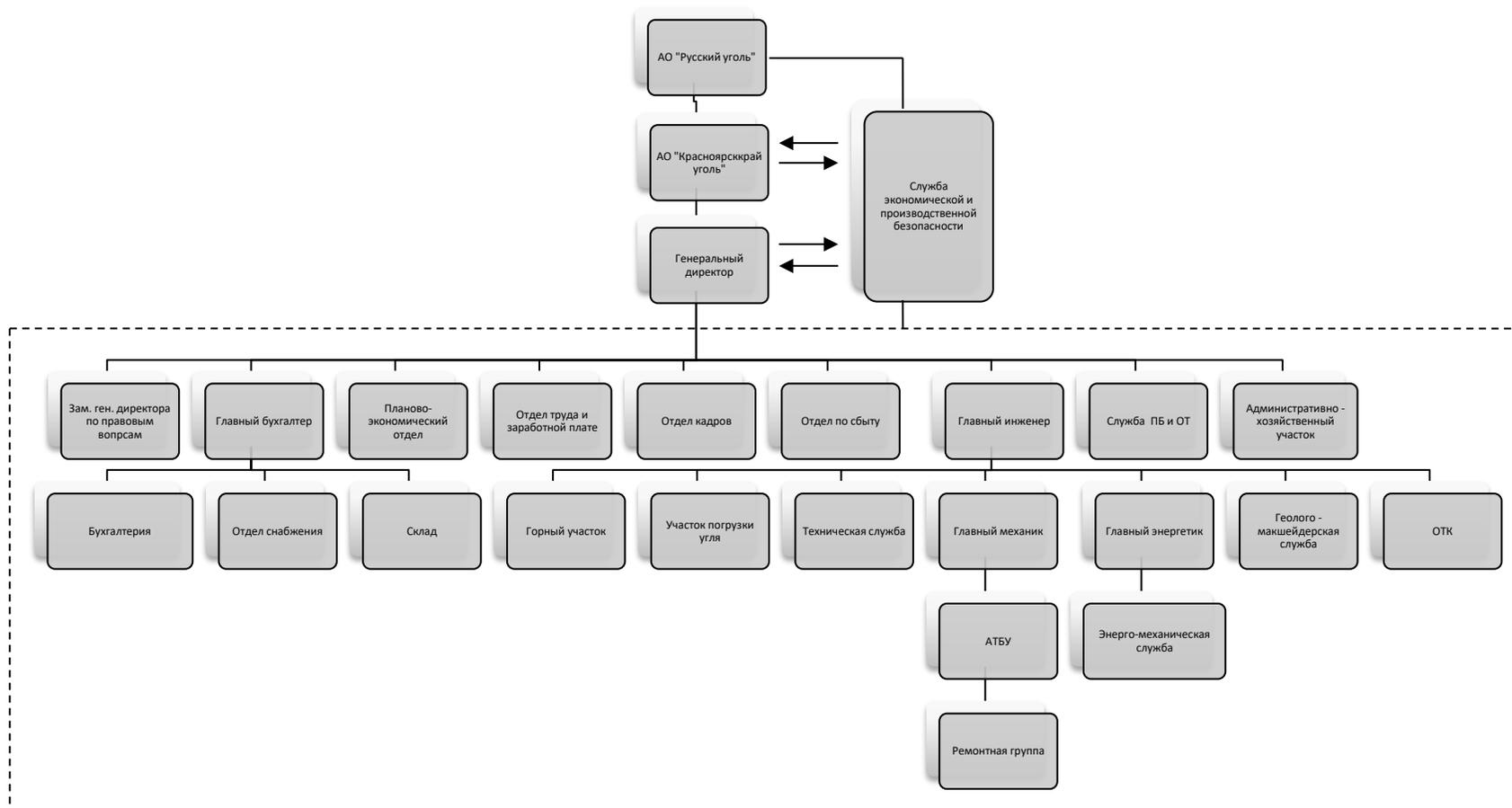
59 Приказ Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий от 29 ноября 2013 г. N 765 г. Москва "Об утверждении Порядка создания вспомогательных горноспасательных команд".

60 Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – Москва: Дело Лтд, 1993. – 208 с.

- 61 Ивановская Л. В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л. В. Ивановская, В. М. Свистунов. – Москва: ГАУ, 2005
- 62 Марусов Н. К., Управление карьерой персонала в условиях производства / Н. К. Марусов, М. Н. Кулапов., П. В. Журавлев. – Москва: Изд-во РЭА, 2001.
- 63 Исаенко А. Н. Кадры управления в корпорациях США / А. Н. Исаенко. – Москва: Наука, 2002.
- 64 Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, И. Х. Ниссинен / пер. финск. Общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. – Москва: ИГ «Прогресс», 1993. – 320 с.
- 65 Александрова, А. П. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала предприятия в сфере услуг / А. П. Александрова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. - № 5. – С. 41 – 44.
- 66 Абрамов, Р. Н. Экспертная власть менеджеров в современной России: социологический анализ / Р. Н. Абрамов // Экономическая социология. - 2005. - Т. 6, № 5. - с. 150.
- 67 Устинова, О. В. Концептуальные основы управления карьерным ростом менеджера / О. В. Устинова, Р. С. Утешев // Вестник Сургутского гос. пед. ун-та. - 2014. - № 2. - С. 219–222.
- 68 Сидорова, Д. Г. Основные факторы, влияющие на развитие карьеры и продвижение по карьерной лестнице [Электронный ресурс] / Д. Г. Сидорова // APRIORI. Сер. Гуманитарные науки. – 2014. - № 2. – Режим доступа: <http://www.apriori-journal.ru/serial/2-2014/Sidorova-Orel.pdf>.
- 69 Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл. – Санкт - Петербург: Питер, 2012. - 352 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура ООО «Разрез "Саяно-Партизанский"»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета «Карьерные ожидания сотрудников»

Уважаемый сотрудник!

Примите, пожалуйста, участие в опросе, посвященном некоторым аспектам Вашей трудовой деятельности. Пожалуйста, дайте искренние и обдуманные ответы на предложенные Вам вопросы. Просим отвечать самостоятельно. Ваши ответы не подлежат разглашению.

1. Как долго Вы работаете в организации "указать"?

- Менее 6 месяцев
- От 6 до 12 месяцев
- 1-3 года
- 3-5 лет
- Более 5 лет

2. Скажите, пожалуйста, насколько в целом Вы удовлетворены работой в компании?

- Полностью удовлетворен(а)
- Скорее удовлетворен(а)
- Скорее не удовлетворен(а)
- Совсем не удовлетворен(а)
- Затрудняюсь ответить

3. Прочитайте, пожалуйста, характеристики Вашей работы, представленные в таблице. Насколько каждая из них соответствует Вашему профессиональному уровню?

	Ниже, чем мой профессиональный уровень	Соответствует моему профессиональному уровню	Выше, чем мой профессиональный уровень	Затрудняюсь ответить
Заработная плата	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Льготы, привилегии	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Престижность положения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Свобода действий	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ответственность	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Рабочая нагрузка	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стрессовость	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Скажите, насколько для Вас важен карьерный рост?

- Крайне важен
- Скорее важен
- Скорее не важен
- Совсем не важен
- Затрудняюсь ответить

6. Ожидаете ли Вы повышения на текущем месте работы и если да, то как скоро оно может произойти на Ваш взгляд?

- Да, в течение ближайших месяцев
- Да, в течение года
- Да, в течение ближайших трех-пяти лет
- Да, через пять лет и позже
- Нет, не ожидаю повышения
- Затрудняюсь ответить

7. Как Вы думаете, какие изменения будут сопутствовать Вашему повышению?

- Повышение заработной платы
- Рост количества привилегий, льгот
- Рост престижа, уважения среди окружения, коллег
- Рост степени ответственности за принимаемые решения
- Расширение свободы действий
- Рост нагрузки, напряженности
- Увеличение числа стрессов, волнений
- Другое (напишите Ваш вариант ответа)

8. Какой вариант повышения был бы для Вас наиболее желательным?

- Стремительное повышение (сразу через несколько ступеней карьерой лестницы вверх)
- Постепенное, поступательное повышение
- Затрудняюсь ответить ДругоеНапишите Ваш вариант ответа

9. Скажите, есть ли, на Ваш взгляд, какие-либо препятствия для Вашего карьерного роста?

- Да
- Нет

10. Уточните, пожалуйста, что это за препятствия?

- Личные проблемы (семейные проблемы, страх, неуверенность в собственных силах или другое)
  - Семейные проблемы
  - Недоброжелательное отношение коллег, козни в коллективе
  - Отсутствие возможности повысить квалификацию, получить образование
  - Препятствие руководства
  - Большое количество конкурентов на должность
  - Крайне редко открывающаяся возможность повышения
  - Крайне редко открывающаяся возможность повышения
  - Другое (напишите Ваш вариант ответа)
- 

11. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

- Мужской
- Женский

12. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- 18-25 лет
- 26-35 лет
- 36-45 лет
- 46-55 лет
- От 56 лет

13. Укажите, пожалуйста, следующую информацию:

Ваше структурное подразделение (отдел)	<input type="text"/>
Ваша должность	<input type="text"/>

Спасибо за ответы!

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

Приложение изъято по решению правообладателя.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 И. П. Воронцова  
подпись инициалы, фамилия  
« 16 » 06 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03. «Управление персоналом»

Разработка системы управления карьерой

Руководитель

  
подпись, дата

старший преподаватель

Е. В. Шилова

Выпускник

  
подпись, дата

Е. Ю. Петрова

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа Бакалаврской работы по теме «Разработка системы управления карьерой»

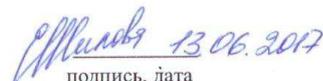
Консультанты по  
разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

  
подпись, дата

П. Н. Воронцов

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Е. В. Шилова