

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

Денисова Ксения Андреевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,

Профиль «Аудит и котроллинг персонала»

г. Владивосток

2018

## Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления карьерой в современной организации .....	8
1.1 Сущность и понятие карьеры .....	8
1.2 Особенности системы управления карьерой .....	15
1.3 Проблемы управления карьерой в организации .....	21
2 Управления карьерой работников в филиале «ЛуТЭК» АО «ДГК» .....	27
2.1 Общая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ управления карьерой работников .....	35
2.3 Рекомендации по совершенствованию управления карьерой работников предприятия .....	43
Заключение .....	54
Список использованных источников .....	57
Приложение А Организационная структура Филиал ОАО «ДГК» «Лучегорский топливно-энергетический комплекс» .....	62

## Введение

В условиях высокой неопределенности, сложности и динамичности социально-экономической среды традиционные методы повышения эффективности труда, такие как автоматизация и рационализация бизнес-процессов, часто не приводят к качественным улучшениям конкурентоспособности человеческих ресурсов. Для того чтобы быть конкурентным в этой среде, одним из долговременных и рентабельных решений проблемы является преумножение конкурентных компетенций персонала посредством деловой карьеры [39].

Возрастает роль знаний в бизнесе, побуждая работников к развитию. Все больше уделяется внимания стратегической ценности сотрудников. Чем стремительнее развивается бизнес, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности. Поиск и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса является важным фактором роста и развития как самого бизнеса, так и работника. Положительное восприятие понятия карьеры, рост ее ценности способствует раскрытию интересов и возможностей человека, обогащает общество новыми ресурсами и возможностями. Для современного работника эффективная карьерная стратегия предполагает повышение его конкурентоспособности путем достаточно частой смены работы с повышением либо уровня компании при сохранении должностной позиции, либо должностной позиции посредством перехода из одной организации в другую. При этом работодатели стремятся нанимать сотрудников на конкретный проект, чтобы они способствовали повышению конкурентоспособности организации. В условиях высокой конкуренции за высококвалифицированные кадры изоляция карьерной политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на конкурентоспособность организации в целом. Карьерная политика формируется под влиянием бизнес-целей и является неотъемлемой частью управления бизнесом.

Управление карьерой в современных условиях выделяется как особая,

самостоятельная функция управления. Возрастает потребность в развитии методики и методологии управления карьерой [40].

Теоретические аспекты карьеры рассматривают такие авторы как Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Горленко О.А., кадровой политики и развития персонала - Одегов Ю. Г., Карташов С. А., Лабаджян М. Г., Маслова В.М., Гуськова Д.Н.; разработаны рекомендации как самостоятельно развивать свою карьеру (Темплар Ричард, Румянцева Е., Щербаков Б., Исаченко И.И., Удалов Ф.Е.). Гораздо меньшее число исследований посвящено глубокой проработке вопросов развития карьеры в рамках кадровой политики. Можно выделить работы Соколовой А.С. и Сергеевой М.Г., Сотниковой С.И., где широко освещены теоретико-методологические и методические основы управления карьерой.

Актуальность исследования обуславливается тем, что в настоящее время усиления конкуренции, развития научно-технического прогресса, глобализации международных отношений повышается роль человеческих ресурсов. Преумножение конкурентных компетенций персонала посредством деловой карьеры, реализуемое через планирование и развитие карьеры, позволяет с одной стороны повышать эффективность и конкурентоспособность бизнеса, его стоимость; с другой стороны - повышает конкурентоспособность работника.

Цель работы – исследовать управление карьерой и пути его совершенствования в современной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- изучить теоретические основы управления карьерой в современной организации;
- проанализировать управление карьерой в филиале ЛуТЭК АО «ДГК»;
- определить основные пути совершенствования управления карьерой в организации.

Объектом исследования является персонал филиала «ЛуТЭК» АО «ДГК».

Предмет исследования – организация и проблемы управления карьерой в организации.

В качестве методологической основы исследования были использованы: методы сравнения и наблюдения, метод структурно-динамического анализа, экспертный метод, системный подход.

В ходе написания работы использовалась учебная, научная и периодическая литература, статьи, размещенные в сети Интернет. Теоретической и методологической основой послужили разработки отечественных авторов, таких как Горленко О.А., Кибанов А.Я, Лапшова О.А., Сотникова С.И. и др. Практической базой исследования послужили: положение о филиале «ЛуТЭК» АО «ДГК»; стратегия управления персоналом; данные о численности и расходах на персонал; внутренние документы, регламентирующие деятельность предприятия и работу с персоналом.

Практическая значимость работы заключается в возможности использовать разработанные практические рекомендации для совершенствования управления карьерой в организации.

Работа состоит из 2 глав, где рассматриваются теоретические основы управления карьерой в современной организации; проводится анализ управление карьерой в филиале «ЛуТЭК» АО «ДГК» и определяются пути совершенствования управления карьерой в организации.

В 1 главе рассматриваются: сущность и понятие карьеры; особенности системы управления карьерой; проблемы управления карьерой в организации.

Во 2 главе изучается управление карьерой в филиале «ЛуТЭК».

# **1 Теоретические основы управления карьерой в современной организации**

## **1.1 Сущность и понятие карьеры**

Карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, социального статуса, выраженный в его продвижении по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии.

Ранее в советский период понятие «карьера» практически не употреблялось, а использовались такие дефиниции, как «служебное продвижение», «профессиональный рост», «профессиональный путь».

Термин «карьера» имеет множество различных трактовок, которые можно объединить в три группы. К первой группе относятся определения, в которых карьера отождествляется с последовательностью занимаемых субъектом профессиональных позиций и выполняемых им видов профессиональной деятельности – служебное продвижение в какой-либо сфере деятельности.

Вторая группа включает определения, в которых карьера рассматривается как процесс самореализации и самоактуализации личности. Обозначение профессии, рода занятий (например, карьера врача, ученого).

В третью группу входят определения, не ограничивающие карьеру только профессиональной сферой деятельности. Достижение славы, успеха, популярности .

Под карьерой понимается также совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) или может он занимать (плановая карьера). Для того чтобы построить карьеру, необходимо осознать свою профессиональную ориентацию, которая должна быть направлена на вид деятельности, а не на профессию [21].

В настоящее время часто используется словосочетание «социальный лифт» для обозначения иерархии с расположением в ней различных слоев

населения и возможностей перемещения как вверх, так и вниз. Некоторые люди в течение жизни не покидают границ своего социального слоя, страты. Другие же поднимаются из одной страты в другую.

Условия, влияющие на формирование карьеры, подразделяются на объективные (общие, включающие широкий спектр изменений, предъявляющих требования к профессии и трудовой деятельности; социально-экономические, кризисные; кадровые) и субъективные (зависящие от особенностей личности). Джон Л. Голланд предложил теорию выбора карьеры, согласно которой выбор – это выражение личности, а не случайное событие. Достижения в определенном виде карьеры зависят от соответствия между личностью и обстановкой работы.

Выделяют различные типы и виды деловой карьеры:

- межорганизационная (в разных организациях) и внутриорганизационная (в одной организации, подразделяется на вертикальный, горизонтальный, диагональный, ступенчатый, центростремительный вид карьеры);

- квалификационная (движение по разрядам тарифной сетки профессии), статусная (присвоение очередного ранга или почетного звания), монетарная (повышение уровня вознаграждения работника), властная (формальный или неформальный рост авторитета в организации);

- должностная (изменение должностного статуса сотрудника в рамках формальной структуры организации) и профессиональная (рост профессионального мастерства и компетентности работника; углублении в профессии или овладение смежными профессиями);

- неспециализированная (в разных профессиях) и специализированная (в одной профессии).

Вертикальная карьера - вид карьеры, предполагающий продвижение на более высокие ступени структурной иерархии (например, повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Горизонтальная карьера – вид карьеры, предполагающей перемещение в

другую функциональную область трудовой деятельности без повышения в должности либо выполнение определенной служебной роли, не требующей жесткого формального статуса и формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной творческой группы). К горизонтальной карьере также можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (с адекватным изменением вознаграждения). Диагональная карьера – это одновременное продвижение и в вертикальном, и в горизонтальном направлении. Ступенчатая карьера подразумевает последовательную смену этапов вертикального и горизонтального передвижения. Центростремительная карьера - вид карьеры, при котором наблюдается движение к «ядру» организации, руководству, включение в процессы принятия решений, продвижение в рамках неформальной структуры компании (например, приглашение работника на ранее не доступные ему собрания, совещания, получение доступа к неформальным источникам информации, важные поручения руководства) [29].

По возможности осуществления карьера бывает потенциальной (выстраиваемый человеком трудовой путь на основе его планов, целей, мотивов, способностей) и реальной (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

Карьерный процесс подразумевает движение субъекта трудовой деятельности в пространстве деловых, экономических и социальных отношений, в ходе которого происходит изменение его статусов и ролей, а также личностного карьерного потенциала. Развитие карьеры может происходить равномерно и устойчиво (линейный карьерный процесс) или же осуществляться скачками с перерывами, спадами и периодами застоя (нелинейный карьерный процесс). По критерию непрерывности карьерные процессы могут быть прерывистыми и непрерывными, по критерию устойчивости – устойчивыми и неустойчивыми [39].

Отечественный исследователь А. П. Егоршин выделяет следующие типы



карьерных процессов:

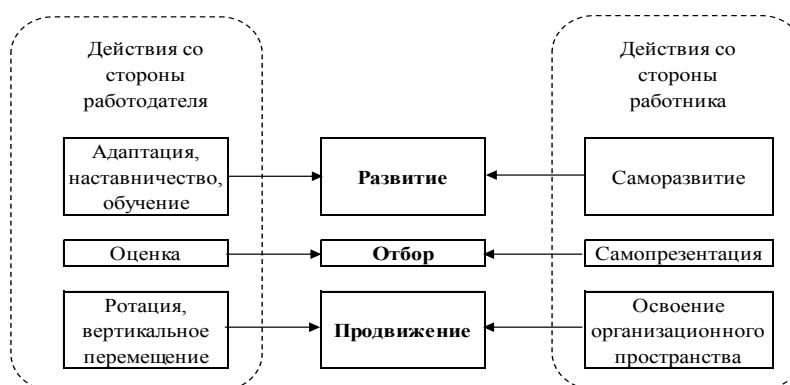
- «трамплин» - длительный подъем по карьерной лестнице и «прыжок с трамплина» - выход на пенсию;

- «лестница». Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (обычно три – пять лет), затем он перемещается вверх после повышения квалификации и прохождения процедуры аттестации. Наивысшей ступеньки в карьере субъект достигает в период максимальной реализации своего трудового потенциала, после чего начинается планомерный «спуск» вниз с выполнением менее ответственной работы;

- «змея» – это горизонтальное перемещение работника в организации с одной должности на другую с занятием каждой из них непродолжительное время, после чего работник может перейти на более высокую должность, характерно для японской модели управления;

- «перепутье» предполагает периодическое прохождение работником аттестации, по результатам которой принимается решение о его повышении или понижении в должности, что характерно для американской модели управления [45].

Взаимодействие руководителей, специалистов кадровой службы, сотрудников в процессе управления карьерой представлено на рисунке 1.



Источник: [45]

Рисунок 1 – Взаимодействие руководителей, специалистов кадровой службы, сотрудников в процессе управления карьерой

Управление карьерой является частью целенаправленной деятельности по управлению персоналом; осуществляется руководителями, специалистами кадровой службы, самими сотрудниками; с позиции руководителей и кадровой службы представляет собой воздействие на профессиональную и организационную карьеру сотрудников в изменяющихся бизнес-среде и рынке труда.

Осуществление управления карьерой дает преимущества для работодателя и работника (таблица 1).

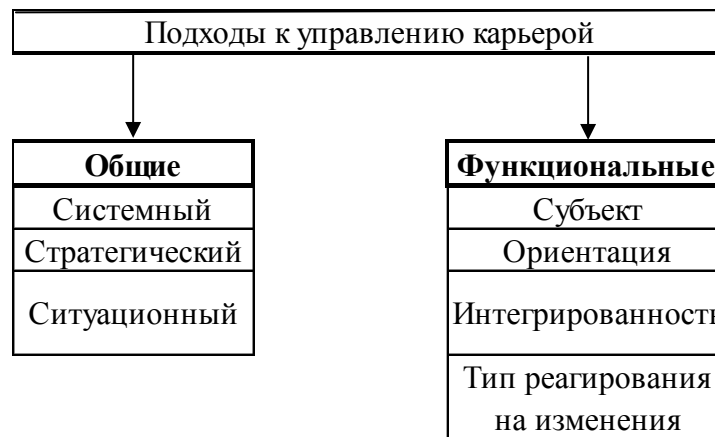
Таблица 1 - Преимущества осуществления управления карьерой в компании для работодателя и работника

Для работодателя	Для сотрудника
Закрепление квалифицированных, мотивированных и лояльных сотрудников; целенаправленное повышение производительности труда и снижение текучести кадров; повышение конкурентоспособности персонала с учетом развития бизнес- процессов; выявление сотрудников с высокой конкурентной позицией, мотивированных к продвижению на ключевые должности; обеспечение плавного замещения освободившейся должности	Повышение удовлетворенности от работы в организации благодаря предоставлению работнику возможности для карьеры; осознание личных профессиональных и должностных перспектив; планирование других аспектов собственной жизни с учетом карьерных целей; целенаправленное повышение квалификации в профессиональной сфере деятельности; усиление конкурентной позиции

Источник: [40]

Действия по управлению карьерой направлены на формирование трудовой среды, в которой сотрудника поощряют за развитие компетенций (конкурентных преимуществ); распределение сотрудников, позволяющее максимально эффективно использовать их потенциал; развитие персонала в соответствии со стратегией развития компании, стратегией управления персоналом в ней в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды [44].

Различают общие, характеризующие все функции управления в комплексе и функциональные подходы к управлению карьерой (рисунок 2).



Источник: [40]

Рисунок 2 – Подходы к управлению карьерой

Функциональные подходы классифицируются следующим образом:

- по субъекту управления: на административный подход, при котором в качестве субъекта выступает работодатель и партисипативный подход (или участвующий), при котором в разработке и реализации карьерной политики принимает участие коллектив;
- по ориентации управления: на подход с ориентацией на процесс (конечные результаты четко не представляются); на подход с ориентацией на результат (субъект определяет планирует конкретные результаты управления карьерой);
- по интегрированности управления: на автономный подход (нет целостного подхода, руководители, работники кадровой службы, сотрудники берут на себя ответственность за карьеру не зависимо от целей друг друга); системный подход (в компании разрабатывает карьерная политика, реализации карьеры каждого сотрудника служит целям компании);
- по типу реагирования на изменения: на реактивное управление (реагирование на случившиеся негативные события); на опережающее управление (предвидение факторов, которые могут привести к негативным последствиям, предвосхищение).

При системном подходе карьера предназначена для распределения кадров. Цели достигаются путем расстановки, обучения, продвижения, формирования кадрового резерва. Цели ставятся на краткосрочную и

среднесрочную перспективу. Работник является одним из ресурсов компании. Критерием эффективности для оценки результатов управления карьерой является повышение эффективности труда. Применяется командный тип управления карьерой. Характерна средняя неопределенность. Проблемы достаточно хорошо структурированы. Источником информации выступает сама компания [25].

Спектр альтернативных карьерных планов разнообразен. Действия направлены на приоритетные функциональные сферы деятельности. Характерна невысокая степень детализации. Проводится контроль экономической эффективности работы компании, качества, сложности, результативности труда, социальной эффективности работы.

При стратегическом подходе карьера предназначена для сохранения и повышения конкурентоспособности сотрудников. Цели достигаются путем адаптации к изменениям внешней среды, поиска возможностей усиления конкурентной позиции компании на рынке труда. Цели ставятся на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Работник является источником благополучия компании. Критерием эффективности для оценки результатов управления карьерой является готовность к изменениям, гибкость. Применяется социальный тип управления карьерой. Характерна высокая неопределенность. Проблемы в большинстве своем не структурированы. Источником информации выступает внешняя среда. Спектр альтернативных карьерных планов широк. Действия направлены на все функциональные области и интегрируются. Характерна относительно большая степень детализации. Проводится контроль конкурентной позиции на рынке труда.

При ситуационном подходе карьера предназначена для полного укомплектования рабочих мест. Цели достигаются путем использования сотрудников в соответствии со стратегией и структурой компании. Цели ставятся на краткосрочную перспективу. Работник является исполнителем. Критерием эффективности для оценки результатов управления карьерой

является выполнение трудовых заданий. Применяемый тип управления карьерой - самоменеджмент. Характерна незначительная неопределенность. Проблемы очень хорошо структурированы. Источником информации выступает рабочее место (должность). Спектр альтернативных карьерных планов ограничен. Действия направлены на приоритетные должностные позиции. Характерна низкая степень детализации. Проводится контроль экономической эффективности работы компании, качества, сложности, результативности труда [40].

Таким образом, понятие «карьера» трактуется неоднозначно. Карьеру можно определить, как совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) или может он занимать (плановая карьера). Управление карьерой является частью целенаправленной деятельности по управлению персоналом; осуществляется руководителями, специалистами кадровой службы, самими сотрудниками; с позиции руководителей и кадровой службы представляет собой воздействие на профессиональную и организационную карьеру сотрудников в изменяющихся бизнес-среде и рынке труда. Различают общие, характеризующие все функции управления в комплексе и функциональные подходы к управлению карьерой.

## **1.2 Особенности системы управления карьерой**

Управление карьерой необходимо осуществлять в системе. Системный подход к управлению карьерой выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексный анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование карьеры персонала в организации. С позиции системного подхода управление карьерой – это перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные.

Элементами системы управления карьерой являются: цели, функции, технологии, принципы, структура и кадры [43].

Система целей управления карьерой определяется целями управления персоналом компании.

Основными функциями системы управления карьерой персонала могут быть:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в кадрах (особенно управленческих специальностей), с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), разработка процедур оценки и механизмов должностного перемещения (повышения, ротации) сотрудников организации;

- оптимизация организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала;

- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга и самоменеджмента;

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных и конфликтных явлений, в том числе появления карьеризма;

- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определенной системы показателей [12].

Технологии карьерного менеджмента, обеспечивая единое и комплексное воздействие на позиционирование работника в профессиональной деятельности, включают развернутую систему постоянных и программных мероприятий по организации, развитию и разрушению карьеры. Следует

различать многозвенные, коммуникационные и индивидуальные карьер-технологии.

Многозвенные карьер-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач:

- карьерный маркетинг как процесс постановки целей позволяет определить ресурсные возможности и границы карьерной мобильности работника (в том числе субъективные предпочтения работодателей), перспективы его карьеры в данной организации, возможности профессионального становления и перемещений в организационной системе разделения труда;

- карьерная логистика позволяет осуществить планирование карьеры, т.е. оценить организационную ресурсную базу карьеры и емкость карьерного пространства, определить альтернативы перемещений в карьерном пространстве, оценить их, выбрать оптимальные из них с учетом индивидуальной ресурсной базы карьеры конкретного работника, составить план индивидуальной карьеры каждому;

- карьерное стимулирование непосредственно способствует реализации плана карьеры в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры;

- карьерный бенчмаркинг как процесс контроля над карьерой позволяет сравнить достигнутые результаты карьеры с поставленными целями, выявить и оценить превосходство в карьере у отдельных работников, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры.

Коммуникационные карьер-технологии предполагают обмен знаниями, умениями, установками. Так, если знания остаются у их владельцев (сотрудников), то работодатель не может эффективно управлять ими (сохранять, структурировать, кастомизировать и проводить другие операции) па благо организации. Обмен знаниями между сотрудниками в организации

может быть организован разными способами: традиционно (используя текстовые документы, e-mail, директории, базы данных и др.), устно (на собраниях, конференциях, во время обучающих программ, в специально созданных сообществах, при общении с наставником, во время корпоративных мероприятий и т.д.), а также с активным использованием корпоративных технологических решений (директории и базы данных с телекоммуникационным доступом, порталов, интранета организации и т.д.).

Индивидуальные карьер-технологии предусматривают конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику на основе анализа его потребностей в контексте самооценки компетенций. Выбор карьер-технологии – это системный процесс, включенный в контекст более общей системы – жизненного определения наемного работника и освоения им профессии [40].

При реализации функций по управлению карьерой необходимо применять различные технологии:

- управление по целям;
- специализированное обучение;
- управление адаптацией;
- управление профориентацией;
- работа с резервом на выдвижение;
- индивидуальное психологическое консультирование;
- моделирование карьерограмм;
- разработка модели профессиональных компетенций;
- составление индивидуальных планов развития карьеры [13].

Карьерограмма – это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах жизнедеятельности работника в организации. Она разрабатывается на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, рекомендаций по профессиональной



пригодности, типовых схем профессионально-квалификационного продвижения.

Структура карьерограммы должна включать, по крайней мере, четыре блока информации. Первый блок содержит в хронологическом порядке информацию о событиях, этапах организационной карьеры работника (например, изменения в квалификации, должности, зарплате, условиях труда и т.п.). Второй блок задает требования к профессиональной карьере, которые должен выполнить работник для продвижения по этапам развития (например, какое образование или квалификацию необходимо приобрести для того, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ выполнить для получения надбавки в оплате труда и т.п.). В третьем блоке фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении профессиональной и организационной карьеры работника; в четвертом указываются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение требований работником и обязательств – администрацией.

Индивидуальный план карьеры – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти работник для того, чтобы получить необходимые лично-значимые выгоды в жизни и труде. В процессе разработки индивидуального плана карьеры происходит сопоставление возможностей сотрудника с пролонгированными во времени требованиями, предъявляемыми к конкретной должности. При составлении индивидуальных планов карьеры следует учитывать индивидуальные особенности каждого работника [40].

Управление карьерой в современных условиях требует соблюдения ряда принципов:

- 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, и службы управления персоналом;

- научности, т. е. принципа обоснованности действий и мероприятий, их соответствие современным достижениям теории управления, психологии, социологии в области познания основных закономерностей, движущих сил и механизмов, факторов и детерминант карьерного развития;

- комплексности, т. е. стремления учесть все многообразие факторов, влияющих на процесс становления и развития карьеры. Сюда относятся как организационные факторы, так и факторы, связанные с личностью субъекта карьерного развития, которые также могут быть внешними и внутренними [14].

Процесс стратегического управления карьерой представлен на рисунке 3.



Источник: [40]

Рисунок 3 - Процесс стратегического управления карьерой

Деятельность работников по управлению карьерой представляет собой карьерный менеджмент.

Можно выделить четыре уровня карьер-менеджмента:

- оперативный (изучение потребностей персонала в развитии и продвижении, расстановке кадров, ведению документации);
- тактический (сопоставление и координация процессов во внутренней среде организации и вне ее с карьерными целями);
- стратегический (создание системы управления карьерой);
- политический (разработка и контроль морально-этических принципов, правил, норм побуждения работника к карьере на благо организации).

Для карьерного менеджмента характерен сервисный характер деятельности, фрагментарность и эпизодичность, сравнительная ограниченность властных полномочий (нет непосредственной ответственности за карьеру работников) [27].

Таким образом, управление карьерой необходимо осуществлять в системе. Системный подход к управлению карьерой выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексный анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование карьеры персонала в организации.

Элементами системы управления карьерой являются: цели, функции, технологии, принципы, структура и кадры. Возможно применение следующих технологий: управление по целям; обучение; управление адаптацией и профориентацией; формирование резерва; индивидуальное психологическое консультирование; моделирование карьерограмм; разработка модели профессиональных компетенций; составление индивидуальных планов развития карьер.

### **1.3 Проблемы управления карьерой в организации**

Особенности деятельности организации на различных этапах ее становления и развития оказывают непосредственное влияние на ее стратегию, в том числе и на стратегию управления карьерой [6]. Специфика принимаемых

кадровых решений в отдельные периоды существования организации показана в таблице 2.

Таблица 2 – Жизненный цикл организации, управление персоналом и карьерой

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договоров
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора кадров	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов

Окончание таблицы 2

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

Источник: [6]

Проблемы управления карьерой можно классифицировать, используя этапы жизненного цикла организации:

- стадия становления: не формализованы требования к работникам на каждом этапе карьеры; планирование карьеры не осуществляется;
- стадия роста: экономия средств на обучении и развитии; планирование карьеры не осуществляется;
- стадия зрелости: неудовлетворительная работа по формированию резерва, планированию карьеры; отсутствие стратегии управления карьерой; несоответствие стратегии управления карьерой бизнес-целям предприятия;
- стадия сокращения производства: отсутствие возможности для карьерного перемещения.

Проблемы управления карьерой также можно классифицировать, используя ее структурные элементы:

- отсутствие планирования преемственности карьеры, например, в малом бизнесе, где нет кадровой службы. Работа в крупном бизнесе предоставляет большие возможности для перемещения по горизонтали и вертикали служебной лестницы. В таких организациях есть служба управления персоналом и сотрудники, которые специализируются на разных областях кадрового менеджмента (подбор, обучение, планирование карьеры, организация системы компенсаций). В малом бизнесе разработкой и

реализацией кадровых решений занимается собственник и генеральный директор. В случае нехватки знаний и отсутствии интуиции в этой области могут возникнуть проблемы в кадровой работе, влияние которых будет более очевидно, чем в крупном бизнесе [6];

- на уровне работника отсутствие возможности передвигаться по карьерной лестнице в рамках одной организации (так же в малом бизнесе); кризисы профессиональной карьеры ограничивающие возможности планирования карьеры на уровне работника. Совокупность внешних проявлений проблем профессиональной карьеры представлена в таблицах 3-5. Стадия развития в начале карьеры проходит в возрасте 17-25 лет [20].

Таблица 3 – Причины профессиональных кризисов на стадии развития в начале карьеры

Условия профессиональной карьеры		
Юность	Ранняя зрелость	Зрелость
Профессионально-эмоциональная незрелость. Ориентация на престижность и популярность профессии, а не на ее актуальность. Отсутствие представлений и сути будущей деятельности. Выбор профессии по совету других людей. Неспособность выстроить отношения с коллективом.	Обманутые ожидания (для руководителя молодой сотрудник – хороший исполнитель, работник при этом считает, что может выполнять работу более высокого уровня). Стремление к высоким должностям и большим окладам. Отдаленные перспективы изменения должности. Типичные спринтеры (предприятие не может предложить новую более высокую должность быстро развивающему работнику, т.к. она занята, возникает чувство разочарования, неудачи)	Высокая тревожность и страх перед возможной ошибкой, боязнь выделиться среди коллег и в последствии снижении трудовой активности. Конфликт возрастов (нежелание молодых работников слышать коллег, самонадеянность; боязнь потери компетентности у возрастных работников; различия в манере поведения)

Источник: [40]

Кризисы на стадии укрепления на профессиональном пути приводят к нежеланию дальнейшего развития, пассивности, имитации профессиональной деятельности.

Таблица 4 – Причины профессиональных кризисов на стадии укрепления на профессиональном пути

Условия профессиональной карьеры	
Ранняя зрелость	Зрелость
<p>Пассивность (отсутствие инициативы, творческого подхода). Болезнь карьерного роста (увлечение администрированием, сформированные компетенции не совершенствуются и не дополняются новыми).</p> <p>Менеджмент впечатлений (имитация профессиональной деятельности, желание скрыть недостатки в работе, демонстрация интенсивности работы независимо от ее результативности, преувеличение выполненного объема работы в глазах руководства).</p> <p>Конфликт целеполагания (постановка неадекватных целей).</p> <p>Несправедливость оценки со стороны руководства (руководство ставит слишком сложные или, напротив, простые задачи; отсутствие внимания к работнику, щадящий режим или завышение требований). Конфликт возрастов.</p> <p>Высокая тревожность и страх перед возможной ошибкой.</p> <p>Эмоциональная незрелость (неготовность брать ответственность за карьеру и выбор средств ее достижения; отсутствие навыков межличностного общения)</p>	<p>Конфликт целеполагания. Конфликт вхождения в должность. Полномочия «второго лица» (отсутствие «драйва», стремление защитить свое положение и «погасить» молодых сотрудников, боязнь потерпеть неудачу при поиске нового места работы).</p> <p>Конфликт середины служебной карьеры</p>

Источник: [40]

Профессиональные кризисы на стадии совершенствования приводят к закреплению сотрудников-пенсионеров в организации, росту конкуренции между молодыми и возрастными работниками, отсутствие вакантных мест для молодых работников.

Кризисы профессиональной карьеры связаны с субъективными и объективными трудностями воспроизводства компетенции (конкурентных преимуществ) у работника.

Таблица 5 – Причины профессиональных кризисов на стадии совершенствования

Условия профессиональной карьеры	
Ранняя взрослость	Взрослость
Конфликт вхождения в должность. Полномочия «второго лица». Отчуждение руководителя	Отчуждение руководителя (профессиональное перегорание, профессиональное самоубийство, приобретение беспомощности). Конфликт зрелости (у сотрудников пенсионеров)

Источник: [40]

Кризисы профессиональной карьеры детерминированы периодизацией взрослой жизни и профессионального становления личности [40]. Кризисы на стадии развития в начале карьеры и укрепления на профессиональном пути мешают развиваться самим работникам, а с позиции организации – планировать их карьеру. Кризисы на стадии совершенствования возрастных работников могут стать помехой для развития молодежи.

Таким образом, проблемы управления карьерой различны на этапах жизненного цикла организации и связаны с масштабами бизнеса; отсутствием кадровой службы и стратегического подхода к управлению карьерой; малым числом иерархических ступеней; и кризисами профессиональной карьеры, ограничивающими возможности развития карьеры на уровне работника.

По результатам проведенного исследования определено, что управление карьерой позволяет повышать эффективность и конкурентоспособность бизнеса, его стоимость; повышает конкурентоспособность работника. Определены подходы к управлению карьерой (системный, стратегический, ситуационный); элементы системы управления карьерой: цели, функции, технологии, принципы, структура и кадры. Рассмотрен процесс стратегического управления карьерой. Стратегический подход к управлению карьерой является комплексным и целесообразным, т.к. ориентирован на долгосрочную перспективу, цели достигаются путем адаптации к изменениям внешней среды, поиска возможностей усиления конкурентной позиции компании на рынке труда, а работник является источником благополучия компании.



## 2 Управления карьерой работников в филиале «ЛуТЭК» АО «ДГК»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Филиал ОАО «ДГК» «Лучегорский топливно-энергетический комплекс» (ЛуТЭК) действует на территории Приморского края, пгт. Лучегорск.

Основные виды деятельности – производство и транспортировка тепловой энергии, ее реализация населению и юридическим лицам. В филиал входит Приморская ГРЭС – самая крупная тепловая (пылеугольная) электростанция Дальнего Востока. Приморская ГРЭС – станция блочного типа с конденсационными турбинами и котлами с естественной циркуляцией. Пуск 1-го энергоблока Приморской ГРЭС состоялся 15 января 1974 года.

Установленная мощность Приморской ГРЭС: электрическая – 1467 МВт, тепловая – 237 Гкал/час. Ежегодная выработка электроэнергии составляет порядка 5 млрд. кВтч, отпуск теплоэнергии – 250 тыс. Гкал.

Организационная структура филиала «ЛуТЭК» представлена в Приложении А. Численность персонала на конец 2017 г. составила 1450 чел.

Общие экономические показатели деятельности ОАО «ДГК» (в т.ч. филиала «ЛуТЭК») представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Общие экономические показатели деятельности ОАО «ДГК» (в т.ч. филиала «ЛуТЭК») в 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Отклонения			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка, млн руб.	65887	68824	72278	2937	3455	4,5	5,0
Выручка (филиал «ЛуТЭК»), млн руб.	10046	9464	10211	-582	748	-5,8	7,9
Выручка по электроэнергии, млн руб.	44164	44658	48445	494	3787	1,1	8,5
в т.ч. поставка электроэнергии (филиал «ЛуТЭК»), млн кВт.ч	5935	4994	5372	-942	378	-15,9	7,6
выручка по филиалу «ЛуТЭК», млн руб.	9869	9248	9266	-620	18	-6,3	0,2

## Окончание таблицы 6

Показатель	2015	2016	2017	Отклонения			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка по теплоэнергии, млн руб.	16821	18934	19286	2112	353	12,6	1,9
в т.ч. отпуск тепловой энергии (филиал «ЛуТЭК»), тыс. Гкал	255	263	255	8	-8	3,2	-3,2
выручка по филиалу «ЛуТЭК», млн руб.	142	173	176	31	3	22,2	1,5
Выручка по прочей продукции основной деятельности, млн руб.	3778	4033	3512	255	-521	6,8	-12,9
в т.ч. отпуск горячей воды (филиал «ЛуТЭК»), тыс. м <sup>3</sup>	476	502	507	26	5	5,6	1,0
выручка по филиалу «ЛуТЭК», млн руб.	36	42	43	7	1	19,1	1,2
Выручка по прочей продукции неосновной деятельности, млн руб.	1123	715	554	-407	-161	-36,3	-22,6
Государственные субсидии, млн руб.	0	483	481	483	-2	-	-0,5
Себестоимость, млн руб.	13946	12453	12366	-1493	-87	-10,7	-0,7
Валовая прибыль, млн руб.	1462	1468	1450	6	-18	0,4	-1,2
Прибыль до налогообложения, млн руб.	-8092	-4062	-5489	4030	-1427	-49,8	35,1
Чистая прибыль, млн руб.	-6905	-3632	-4663	3273	-1031	-47,4	28,4
Рентабельность продаж, %	-10,5	-5,3	-6,5	5,2	-1,2	-	-

Источник: [3, 4, 5, 49]

Согласно данным таблицы 6 выручка ОАО «ДГК» в 2016-2017 гг. характеризовалась динамикой роста. Удельный вес выручки филиала «ЛуТЭК» в общей выручке предприятия составляет 14-15 %.

В 2016 г. снижение выработки электроэнергии в филиале «ЛуТЭК» вызвано загрузкой Зейской ГЭС и Бурейской ГЭС обусловленной значительной приточностью во 2-3 кварталах и соответственно разгрузкой и работой ТЭС АО «ДГК» на технологическом и техническом минимуме оборудования и снижением включенного состава ТЭС.

В 2017 г. увеличение выработки электроэнергии филиалом «ЛуТЭК» вызвано разгрузкой Зейской ГЭС и Бурейской ГЭС, обусловленной снижением приточности рек в 3 и 4 кварталах 2017 г. и соответственно загрузкой и работой

ТЭС АО "ДГК" на повышенных нагрузках и увеличения включенного состава оборудования ТЭС.

Основной причиной увеличения / снижения отпуска тепла с коллекторов является температурный фактор, и дата начала отопительного периода.

В 2016 г. выручка филиала снизилась на 582 млн руб. или на 5,8 %, в 2017 г. возросла на 748 млн руб. или на 7,9 %. Рост тарифа по энергии, на тепловую энергию привел к увеличению выручки. К снижению выручки приводят изменения объема поставки услуг.

В 2015 г. 98,2 % дохода – это выручка по электроэнергии, в 2016 г. удельный вес дохода по электроэнергии снизился до 97,7 %, в 2017 г. до 90,7 %.

В 2016 г. себестоимость ОАО «ДГК» значительно снизилась (на 10,7 %), в 2017 г. еще на 1,2 %. Результатом деятельности являлся убыток.

Деятельность была нерентабельной. Проблемой для предприятия является рост дебиторской задолженности.

Показатели по труду и заработной плате ОАО «ДГК» (в т.ч. филиала «ЛуТЭК») представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели по труду и заработной плате ОАО «ДГК» (в т.ч. филиала «ЛуТЭК») в 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Отклонения			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка, млн руб.	65887	68824	72278	2937	3455	4,5	5,0
Выручка (филиал «ЛуТЭК»), млн руб.	10046	9464	10211	-582	748	-5,8	7,9
Среднесписочная численность, чел.	13946	12453	12366	-1493	-87	-10,7	-0,7
Среднесписочная численность (филиал «ЛуТЭК»), чел.	1462	1468	1450	6	-18	0,4	-1,2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4724	5527	5845	802	318	17,0	5,8
Производительность труда (филиал «ЛуТЭК»), тыс. руб./чел.	6871	6447	7042	-425	596	-6,2	9,2
Фонд заработной платы, млн руб.	10392	9618	10052	-775	435	-7,5	4,5
Фонд заработной платы (филиал «ЛуТЭК»), млн руб.	945	916	961	-29	45	-3,1	4,9

## Окончание таблицы 7

Показатель	2015	2016	2017	Отклонения			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Среднемесячная заработная плата на 1 работника основной деятельности, руб.	62097	64359	67742	2263	3383	3,6	5,3
Среднемесячная заработная плата на 1 работника основной деятельности (филиал «ЛуТЭК»), руб.	53865	51974	55206	-1891	3232	-3,5	6,2
Индекс потребительских цен на товары и услуги	112,9	105,4	102,5	-7,5	-2,9	-	-

Источник:[3,4,5]

В целом по предприятию среднесписочная численность сократилась в 2016-2017 гг. и уменьшился фонд заработной платы, выросла производительность труда.

Среднесписочная численность по филиалу «ЛуТЭК» возросла на 6 чел. в 2016 г., снизилась на 18 чел. в 2017 г. и составила 1450 чел. Производительность труда в 2016 г. сократилась на 6,2 %, в 2017 г. возросла на 5,8 %. Средняя заработная плата по филиалу в 2016 г. снизилась; возросла в 2017 г.

Рост средней заработной платы связан с индексацией должностных окладов (тарифных ставок) на индекс роста ИПЦ в РФ; выведением, сокращением низкооплачиваемого персонала. Темп роста зарплаты 105,3 % превысил темп роста потребительских цен 102,5 %, уровень ниже средней заработной платы в целом по предприятию.

Персонал – один из главных ресурсов предприятия. Численность персонала в филиале «ЛуТЭК» по категориям представлена в таблице 2.3.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие (около 70 % от общей численности).

Численность руководителей составляет около 15 %, специалистов 14-15 % в 2015-2017 гг.

Таблица 8 – Численность персонала в филиале «ЛуТЭК» по категориям в 2015-

2017гг.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Структура, %			Отклонения			
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абсолютное		Относительное, %	
							2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Руководители	217	213	212	14,6	14,7	14,6	-4	-1	-1,8	-0,5
Специалисты	222	206	205	14,9	14,2	14,1	-16	-1	-7,2	-0,5
Служащие	11	10	10	0,7	0,7	0,7	-1	0	-9,1	0,0
Рабочие	1037	1021	1023	69,7	70,4	70,6	-16	2	-1,5	0,2
Итого	1487	1450	1450	100	100	100	-37	0	-2,5	0,0

Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

Показатели движения персонала филиала «ЛуТЭК» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели движения персонала филиала «ЛуТЭК» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Отклонения			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Списочная численность на начало года, чел.	1471	1487	1450	16	-37	1,1	-2,5
Списочная численность на конец года, чел.	1487	1450	1450	-37	0	-2,5	0,0
Постоянный внутренний перевод	69	252	252	183	0	265,2	0,0
Перевод из другого филиала	24	1	1	-23	0	-95,8	0,0
Перевод в другой филиал	7	1	0	-6	-1	-85,7	-100,0
Принято	95	100	128	5	28	5,3	28,0
Выбыло	96	137	128	41	-9	42,7	-6,6
прогулы, дисциплинарные нарушения	2	1	2	-1	1	-50,0	100,0
собственное желание	56	94	97	38	3	67,9	3,2
по соглашению сторон	3	6	3	3	-3	100,0	-50,0
перевод работника на работу к другому работодателю	1	0	0	-1	0	-100,0	-
по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон	6	11	5	5	-6	83,3	-54,5
прочее	28	25	21	-3	-4	-10,7	-16,0
Среднесписочная численность, чел.	1462	1468	1450	6	-18	0,4	-1,2

Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

На конец 2016 г. списочная численность всех работающих филиала «ЛуТЭК» составила 1450 чел. (сокращена по сравнению с предыдущим годом на 37чел.), на конец 2017 г. – не изменилась и составила 1450 чел.

Движение персонала в течение 2016 г. происходило за счет:

- увольнения 137 чел., в т.ч. по собственному желанию уволилось 94 чел.;
- приема 100 чел. как на возникающие вакансии в пределах утвержденного штатного расписания, так и по срочным трудовым договорам;
- укомплектования вакансий с учетом внутреннего резерва - перевода внутри филиала, а также в связи с образованием цеха централизованного ремонта 252 человек;
- переводом 2-х работников из филиала в филиал, в пределах предприятия.

Движение персонала в течение 2017 г. происходило за счет:

- увольнения 128 чел., в т.ч. по собственному желанию уволилось 97 чел.;
- приема 128 чел. как на возникающие вакансии в пределах утвержденного штатного расписания, так и по срочным трудовым договорам;
- укомплектования вакансий с учетом внутреннего резерва - перевода внутри филиала, а также в связи с образованием цеха централизованного ремонта 252 человек;
- перевода работника из другого филиала.

Коэффициенты движения персонала филиала представлены в таблице 10.  
Таблица 10 - Коэффициенты движения персонала филиала «ЛуТЭК» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение	
				2016/2015	2017/2016
Коэффициент оборота по приёму	0,06	0,07	0,09	0,01	0,02
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,09	0,09	0,02	0,00
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,06	0,07	0,02	0,01
Коэффициент замещения	0,00	-0,03	0,00	-0,03	0,03
Коэффициент постоянства кадров	0,92	0,93	0,91	0,01	-0,02

Источник [14]

Одним из показателей стабильности организации служат коэффициент текучести кадров. В 2015-2017 гг. коэффициент текучести возрос с 4 % до 7 % (пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, колеблются от 3 % до 5 %). Коэффициент постоянства кадров удерживается на уровне 91-93 %. В 2015-

2016 г. было уволено работников больше, чем принято, что отразилось на коэффициенте замещения.

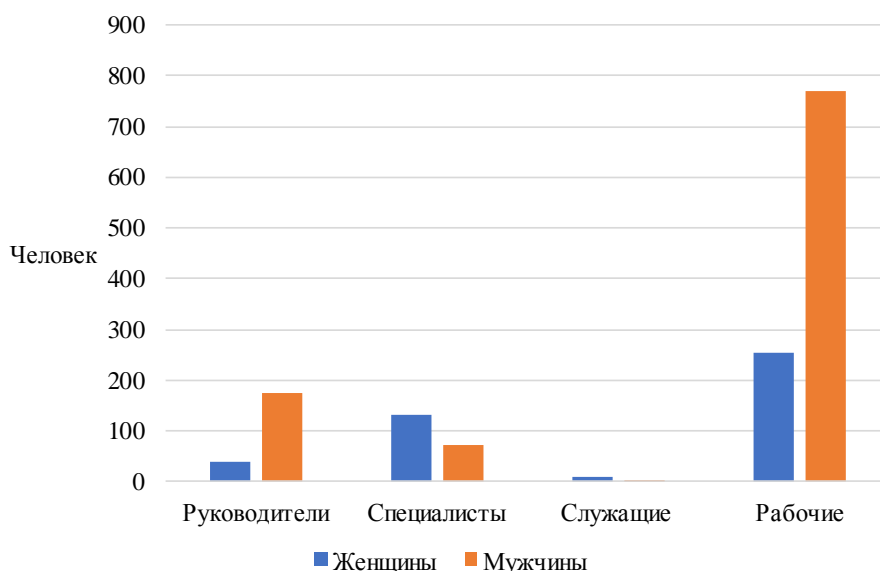
Состав персонала по полу и возрасту в филиале представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Состав персонала по полу и возрасту в филиале «ЛуТЭК» в 2017 г.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Возраст							Средний возраст работников
				до 25 лет	25-35 лет	35-45 лет	45 лет - до пенсионного возраста	работающие пенсионеры	из них		
	женщины	мужчины									
Руководители	212	38	174	0	6	62	85	59	9	44	49,8
Специалисты	205	132	73	0	28	67	76	34	26	8	45,2
Служащие	10	8	2	0	1	6	2	1	0	1	44,5
Рабочие	1023	254	769	37	230	311	257	188	67	121	42,8
Итого	1450	432	1018	37	265	446	420	282	102	174	44,2

Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

Состав персонала по полу представлен на рисунке 4.



Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

Рисунок 4 – Состав персонала по полу в филиале «ЛуТЭК» в 2017 г.

Мужчин больше среди руководителей и рабочих. Средний возраст работника предприятия составляет 44,2 года, в том числе руководителя 49,8 лет, специалиста 45,2 года, служащего 44,5 года, рабочего 42,8 года.

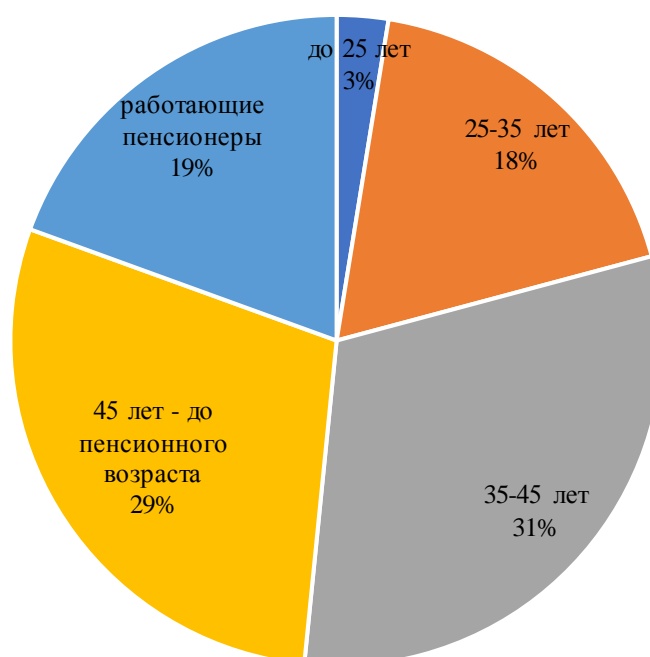
По состоянию на конец 2017 г. численность всех работающих филиала «ЛуТЭК» составляет 1450 чел., из них женщин 432 (или 29,8 %), мужчин 1018 (70,2 % от численности персонала).

Таблица 12 – Структура персонала по полу и возрасту в филиале «ЛуТЭК» в 2017 г.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Возраст						
				до 25 лет	25-35 лет	35-45 лет	45 лет - до пенсионного возраста	работающие пенсионеры	из них	
	всего	женщины	мужчины						женщины	мужчины
Руководители	14,6	17,9	82,1	0,0	2,3	13,9	20,2	20,9	15,3	74,6
Специалисты	14,1	64,4	35,6	0,0	10,6	15,0	18,1	12,1	76,5	23,5
Служащие	0,7	80,0	20,0	0,0	0,4	1,3	0,5	0,4	0,0	100,0
Рабочие	70,6	24,8	75,2	100,0	86,8	69,7	61,2	66,7	35,6	64,4
Итого	100	29,8	70,2	100	100	100	100	100	36,2	61,7

Источник: [внутренняя отчетность]

Наибольший удельный вес в составе работников имеют две возрастные группы: 35-45 лет и от 45 лет до пенсионного возраста (таблица 12, рисунок 5).



Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

Рисунок 5 – Структура персонала по возрасту в филиале «ЛуТЭК» в 2017 г.

Категория персонала в возрасте от 25 до 35 лет составляет 18 %, требуется принятие мер по развитию карьеры молодых специалистов.

Таким образом, филиал ОАО «ДГК» «Лучегорский топливно-энергетический комплекс» действует на территории Приморского края, пгт. Лучегорск. Основные виды деятельности – производство и транспортировка тепловой энергии, ее реализация населению и юридическим лицам. В филиал входит Приморская ГРЭС. Удельный вес выручки филиала «ЛуТЭК» в общей выручке предприятия составляет 14-15 %. Результатом деятельности являлся



убыток. Деятельность была нерентабельной. Проблемой для предприятия является рост дебиторской задолженности.

Среднесписочная численность по филиалу «ЛуТЭК» возросла на 6 чел. в 2016 г., снизилась на 18 чел. в 2017 г. и составила 1450 чел. Производительность труда в 2016 г. сократилась, в 2017 г. возросла.

Средняя заработная плата по филиалу в 2016 г. снизилась; возросла в 2017 г. Рост средней заработной платы связан с индексацией должностных окладов (тарифных ставок) на индекс роста ИПЦ в РФ; выведением, сокращением низкооплачиваемого персонала. Темп роста зарплаты 105,3 % превысил темп роста потребительских цен 102,5 %, уровень ниже средней заработной платы в целом по предприятию.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие (около 70 % от общей численности). Численность руководителей составляет около 15 %, специалистов 14-15 % в 2015-2017 гг. В 2015-2017 гг. Коэффициент текучести возрос с 4 % до 7 % (пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, колеблются от 3 % до 5 %). Рост текучести кадров отрицательно влияет на производительность труда.

Наибольший удельный вес в составе работников имеют две возрастные группы: 35-45 лет и от 45 лет до пенсионного возраста, средний возраст работника предприятия составляет 44,2 года. Категория персонала в возрасте от 25 до 35 лет составляет 18 %, требуется принятие мер по развитию карьеры молодых специалистов.

## **2.2 Анализ управления карьерой работников**

Подход к планированию карьеры в филиале «ЛуТЭК» можно охарактеризовать как оперативный, текущий. Его основные характеристики заключаются в следующем.

Планирование развития карьеры в филиале «ЛуТЭК» предназначено (миссия) для повышения эффективности труда и получения дохода.

Планирование развития карьеры осуществляется с целью оптимизации достижений индивидуальных карьерных целей работника.

Предметом воздействия является организационная ресурсная база карьеры.

Характерен приростный стиль организационного поведения.

Персонал является издержками.

Характерен прагматический подход к развитию карьеры: действия направлены на эффективное использование имеющихся карьерных ресурсов, выявление скрытых в настоящем возможностей, минимизацию отклонений от традиционного поведения внутри организации, в ее взаимоотношениях с окружающей средой.

Пассивное, реактивное отношение к динамике внешней среды.

Развитие карьеры – циклический процесс, основанный на изменении карьеры с учетом установленных норм, оснований.

Для оперативных решений в области развития карьеры характерна высокая степень определенности.

Число возможных карьерных альтернатив мало (чаще всего вертикальная карьера в одной профессии).

Оперативные проблемы, которые решаются при помощи карьерного планирования обычно структурированы, имеют аналоги.

Для принятия решений в области карьерного планирования используется внутренняя информация из прошлой деятельности филиала.

Временные горизонты оперативных решений 1-3 года, их последствия определены с высокой степенью точности, т.к. момент принятия решения и достижение результат максимально приближены друг к другу.

Критерием эффективности работы в области развития карьеры является укомплектованность рабочих мест филиала квалифицированными работниками.

Действия по развитию карьеры ориентированы на удовлетворение

потребностей работодателя. Содержание управления карьерой работников в зависимости от его уровня представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Содержание управления карьерой работников в зависимости от его уровня

Уровень	Карьер-технологии
Директор	Развитие работы и форм совместной трудовой деятельности
Линейный и функциональный менеджмент – руководители структурных подразделений	Обучение, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие
Специалисты	Обучение, профессионально-квалификационное продвижение
Рабочие	Профессиональная ориентация, обучение

Источник: [составлено автором]

В целях повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки работников АО «ДГК» взаимодействует с такими учебными заведениями дополнительного профессионального образования, как НОУ ДПО «Учебный пункт строителей», НУ ДПО «Инженерно-консультационный центр», ФГАОУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации» Хабаровский филиал, АНОО ДПО Краевой центр охраны труда г. Владивосток, Ассоциация некоммерческих организаций «Московский учебный центр ЕЭС», НОУ ДПО «Учебный пункт Инженерно-технический центр Подъемнотранспортные механизмы», ФГАОУ ДПО «Петербургский энергетический институт повышения квалификации», АНО ДПО «Дальневосточный институт дополнительного профессионального образования».

В учебных заведениях работники обучаются по очной, заочной, вечерней и дистанционной формам обучения.

В 2017 г. обучение персонала АО «ДГК» осуществлялось: в учебных центрах, специализирующихся на обучении персонала (НОУ «Учебный комбинат» г. Артем, НОУ «Учебно-курсовой комбинат» г. Благовещенск), структурных подразделениях АО «ДГК», имеющих лицензию на

предоставление образовательных услуг: отдел подготовки персонала филиала АО «ДГК» «ЛуТЭК», Центр подготовки персонала им. Долженко И.Н. филиала АО «ДГК» «Хабаровская генерация», отдел обучения персонала филиала АО «ДГК» «Амурская генерация») - 3167 чел. (43 %); в других учебных заведениях - 4253 чел. (57 %). В 2017 г. прошли обучение и повышение квалификации 7420 человек или 60 % персонала: категории руководители - 2170 человек или 29 %; категории - специалисты и служащие 938 человек или 13 %; категории рабочие - 4312 или человек 58 %.

Между АО «ДГК» и образовательными учреждениями заключены соглашения о сотрудничестве: ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», ФГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный университет», ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», ФГБОУ ВПО «Амурский государственный университет», ФГАОУ ВПО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова».

В рамках реализации соглашения реализуются следующие мероприятия: участие филиалов компании в проведении Дней открытых дверей ВУЗов; привлечение студентов для прохождения производственной и преддипломной практики; работники участвуют в работе экзаменационных комиссий вузов или в реализации образовательных программ.

Затраты на развитие карьеры персонала в филиале «ЛуТЭК» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на развитие карьеры персонала в филиале «ЛуТЭК» в 2017 г.

Направление обучения	Сумма затрат, тыс. руб.	Обучалось всего, чел.	Руководители	Специалисты	Рабочие
нормативное обучение согласно требованиям надзорных органов	2038	131	90	19	22
технология (ремонт, эксплуатация, сбыт)	189	12	8	4	0
экономика и финансы	144	4	3	1	0
право	0	0	0	0	0
информационные технологии	16	1	1	0	0
управление человеческими ресурсами	41	1	0	1	0
закупочная деятельность	9	1	1	0	0
организационное развитие	12	1	1	0	0
инновационная деятельность	0	0	0	0	0
высшее образование, МВА	0	0	0	0	0
тренажерная подготовка	193	37	3	4	30
профессиональная подготовка	163	25	0	0	25
повышение квалификации, разряда	448	36	0	0	36
итого	3253	249	107	29	113

Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

В филиале «ЛуТЭК» в 2017 г. прошли обучение 249 чел. (17,2 % от среднесписочной численности), в том числе 107 руководителей (50,5 %), 29 специалистов (14,1 %), 113 рабочих (11 %). Затраты на обучение составили 3253 тыс. руб.

В целях определения удовлетворенности карьерой был проведен опрос работников в филиале «ЛуТЭК». В опросе приняли участие 50 человек (специалисты – 25 чел. в возрасте от 25 до 35 лет, менеджмент среднего звена – 6 чел. в возрасте от 25 до 35 лет и 19 чел. в возрасте от 35 до 45 лет). В таблице 15 указан процент работников, назвавших причину очень важной или критической (можно было указать не более 10 причин).

Таблица 15 – Причины неудовлетворенности карьерой работников филиала «ЛуТЭК» (по результатам опроса)

Причины неудовлетворенности карьерой	Руководители (менеджмент среднего звена)		Специалисты	
	Количество упоминаний	Удельный вес, %	Количество упоминаний	Удельный вес, %
1. Возможности для продвижения по карьерной лестнице ограничены	17	7,9	19	8,6
2. Не в полной мере задействованы способности и навыки	20	9,3	19	8,6
3. Достижение карьерных целей вызывает сильный стресс	5	2,3	10	4,5
4. Организационное признание заслуг недостаточное	21	9,8	19	8,6
5. Вознаграждение недостаточное и не соответствующее трудовому вкладу	18	8,4	17	7,7
6. В других предприятиях отрасли возможностей больше для улучшения качества жизни	10	4,7	11	5,0
7. На работе нет возможности делать то, к чему есть интерес, что получается лучше всего	14	6,5	14	6,3
8. Внимание к развитию и обучению персонала недостаточное	13	6,0	17	7,7
9. Организационная культура не нравится	8	3,7	9	4,1
10. Обратной связи и наставничества недостаточно	13	6,0	16	7,2
11. Недостаточно интересна работа или сложная работа	14	6,5	9	4,1
12. В других филиалах/предприятиях отрасли работают более профессиональные работники	15	7,0	13	5,9
13. Заниматься собой и своей семьей невозможно	10	4,7	8	3,6
16. Непосредственный руководитель неэффективен	9	4,2	10	4,5
Итого	215	100	221	100

Источник: [составлено автором]

В таблице 16 произведено ранжирование причин неудовлетворенности карьерой.

Таблица 16 – Ранжирование причин неудовлетворенности карьерой работников филиала «ЛуТЭК» (по результатам опроса)

Руководители (менеджмент среднего звена)		Специалисты	
Причины	Удельный вес упоминаний, %	Причины	Удельный вес упоминаний, %
Организационное признание заслуг недостаточное	8,6	Организационное признание заслуг недостаточное	9,8
Не в полной мере задействованы способности и навыки	8,6	Не в полной мере задействованы способности и навыки	9,3
Возможности для продвижения по карьерной лестнице ограничены	8,6	Вознаграждение недостаточное и не соответствующее трудовому вкладу	8,4
Вознаграждение недостаточное и не соответствующее трудовому вкладу	7,7	Возможности для продвижения по карьерной лестнице ограничены	7,9
Не поддерживаются инициативы	7,7	Не поддерживаются инициативы	7,4
Внимание к развитию и обучению персонала недостаточное	7,7	В других филиалах/предприятиях отрасли работают более профессиональные работники	7,0
Обратной связи и наставничества недостаточно	7,2	На работе нет возможности делать то, к чему есть интерес, что получается лучше всего	6,5
На работе нет возможности делать то, к чему есть интерес, что получается лучше всего	6,3	Недостаточно интересна работа или сложная работа	6,5
В других филиалах/предприятиях отрасли работают более профессиональные работники	5,9	Внимание к развитию и обучению персонала недостаточное	6,0
Изменение карьерных целей	5,9	Обратной связи и наставничества недостаточно	6,0
		Изменение карьерных целей	5,6

Источник: [составлено автором]

Основные причины неудовлетворенности карьерой в филиале среди специалистов и менеджмента среднего звена: недостаточное организационное признание заслуг; не в полной мере задействованы способности и навыки.

Также специалисты отмечают, что ограничены возможности продвижения по карьерной лестнице.

Влияние несовершенства системы управления карьерой на финансовые результаты филиала «ЛуТЭК» определены в таблице 17.

Таблица 17 – Потери от несовершенства системы управления карьерой в филиале «ЛуТЭК»

Показатель	Значение
Количество работников, уволившихся по собственному желанию, чел.	128
Количество работников, принятых взамен уволившихся, чел.	128
Доля работников из числа принятых, нуждающихся в обучении, %	40
Затраты на рекламирование потребности в рабочей силе, тыс. руб.	150
Затраты:	
на прием, тыс. руб.	2,2
на увольнение, тыс. руб.	1
Средние затраты на обучение одного рабочего, тыс. руб.	13,06
Затраты предприятия на найм и увольнения рабочих, тыс. руб.	409,6
Затраты предприятия на обучение, тыс. руб.	668,88
Итого потери, тыс. руб.	1228,48

Источник: [внутренняя отчетность по персоналу]

Потери от несовершенства системы управления карьерой, а именно связанные с текучестью кадров, затратами на увольнение и прием, поиск работников и их обучение составили 1228 тыс. руб.

Таким образом, выявлены основные параметры существующего подхода к управлению карьерой в филиале. Характерен оперативный, текущий, прагматический подход, персонал является издержками, критерием эффективности работы в области развития карьеры является укомплектованность рабочих мест филиала квалифицированными работниками. Для развития карьеры работников используются: профессиональная ориентация, обучение, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие.

В филиале «ЛуТЭК» в 2017 г. прошли обучение 249 чел. (17,2 % от среднесписочной численности), в том числе 107 руководителей (50,5 %), 29 специалистов (14,1 %), 113 рабочих (11 %). Затраты на обучение составили 3253 тыс. руб.

В целях определения удовлетворенности карьерой был проведен опрос работников в филиале «ЛуТЭК». В опросе приняли участие 50 человек (специалисты – 25 чел. в возрасте от 25 до 35 лет, менеджмент среднего звена – 6 чел. в возрасте от 25 до 35 лет и 19 чел. в возрасте от 35 до 45 лет). Основные причины неудовлетворенности карьерой в филиале среди специалистов и



менеджмента среднего звена: недостаточное организационное признание заслуг; не в полной мере задействованы способности и навыки.

Потери от несовершенства системы управления карьерой, а именно связанные с текучестью кадров, затратами на увольнение и прием, поиск работников и их обучение составили 1228 тыс. руб.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию управления карьерой работников предприятия**

Оперативный (текущий) подход к планированию развития карьеры в филиале «ЛуТЭК» предлагается изменить на стратегический подход. При таком подходе:

- планирование развития карьеры в филиале «ЛуТЭК» предназначено (миссия) для сохранения и развития конкурентных преимуществ персонала в сравнении с конкурентами отрасли;

- планирование развития карьеры осуществляется с целью оптимизации процесса и результата выполнения организационных функций с учетом корпоративных интересов;

- предметом воздействия является стратегическое соответствие ресурсов (персонала) с изменениями в окружении, возможностями конкуренции;

- предпринимательский стиль организационного поведения;

- персонал является ресурсом;

- программный подход к развитию карьеры: предвосхищение будущих изменений, поиск новых возможностей в конкурентной среде;

- рациональное, превентивное, проактивное, отношение к динамике внешней среды;

- стратегическое развитие карьеры – непрерывный, но не регулярный процесс;

- для стратегических решений в области развития карьеры характерна высокая степень неопределенности;

- число возможных карьерных альтернатив велико и предусматривает движение по вертикали, горизонтали, диагонали;
- стратегические проблемы, которые решаются при помощи карьерного планирования обычно неструктурированы;
- для принятия решений в области карьерного планирования используется внутренняя информация из прошлой деятельности филиала, а также о внешней среде, которую необходимо проанализировать и сделать прогноз на будущее;
- стратегические решения разрабатываются на долгий период времени, их последствия сложно оценить точно;
- для анализа и проектирования карьеры применяются SWOT-анализ, индивидуальная оценка по ценностям филиала, индивидуальный план развития;
- критерием эффективности работы в области развития карьеры является достижение конкурентоспособности персонала;
- действия по развитию карьеры ориентированы на удовлетворение потребностей потребителей.

Сравнение подхода к управлению карьерой применяемого в филиале сейчас и предлагаемого к внедрению приведено в таблице 18.

Таблица 18 - Подход к управлению карьерой в филиале «ЛуТЭК» - основные положения

Параметры	«Как есть» - оперативный, текущий подход	Предлагаемый вариант – стратегический подход
Миссия	Повышение эффективности труда и получения дохода	Сохранение и развитие конкурентных преимуществ персонала в сравнении с конкурентами отрасли
Цель	Удовлетворение потребностей работодателя; оптимизация достижений индивидуальных карьерных целей работника	Удовлетворение потребностей потребителей через оптимизацию процесса и результата выполнения организационных функций
Предмет воздействия	Ресурсная база карьеры	Стратегическое соответствие ресурсов (персонала) с изменениями в окружении, возможностями конкуренции

Продолжение Таблицы 18

Параметры	«Как есть» - оперативный, текущий подход	Предлагаемый вариант – стратегический подход
Реакция на изменения во внешней среде	Пассивная, реактивная	Рациональная, превентивная, проактивная
Планируемый результат	Высокая степень определенности	Высокая степень неопределенности
Развитие карьеры как процесс	Циклический	Непрерывный, но не регулярный
Источник информации для управленческих решений	Прошлая деятельность	Прошлая деятельность, информация о внешней среде, прогноз на будущее
Критерий эффективности работы	Укомплектованность рабочих мест филиала квалифицированными работниками	Достижение конкурентоспособности персонала

В рамках нового подхода разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой работников в филиале «ЛуТЭК» (таблица 19).

Таблица 19 – Мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой работников в филиале «ЛуТЭК»

Причины неудовлетворенности карьерой	Мероприятия
Организационное признание заслуг недостаточное Не поддерживаются инициативы	Конкурс молодых специалистов и рационализаторов. Техническая секция, управление и автоматизация. Победители: кадровый резерв, назначение на новые должности. Идеи и проекты применяются при разработке инвестиционных программ
Не в полной мере задействованы способности и навыки На работе нет возможности делать то, к чему есть интерес, что получается лучше всего	Внедрение бланка оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК» и бланка ИПР Сохранение знаний, пополнение новыми идеями, организация доступа к базе знаний, обмен идеями для повышения эффективности производства за счет внедрения рационализаторских идей (электронная платформа)

Продолжение Таблицы 19

Причины неудовлетворенности карьерой	Мероприятия
Возможности для продвижения по карьерной лестнице ограничены Вознаграждение недостаточное и не соответствующее трудовому вкладу	Отбор в кадровый резерв, ротация, вертикальное перемещение на основании тестирования, собеседования, участия в конкурсах, предложенных рационализаторских идей
Изменение карьерных целей Внимание к развитию и обучению персонала недостаточное В других филиалах/предприятиях отрасли работают более профессиональные работники	Пересмотр кандидатов на обучение, в резерв; оценка качеств кандидатов в резерв на выдвижение с использованием бланка оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК», бланка индивидуального развития работника
Обратной связи и наставничества недостаточно	Расширение числа развивающих действий (таблица).

Источник: [составлено автором]

План-график мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой работников в филиале «ЛуТЭК» представлен в таблице 20.

Таблица 20 – План-график мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой работников в филиале «ЛуТЭК»

Виды работ	Дата
Формирование рабочей группы для совершенствования системы карьерного развития	02-06.07.2018
Обновление «Положения о карьерном развитии» в филиале «ЛуТЭК» (переход к стратегическому подходу развития карьеры)	До 31.07.2018
Разработка методических материалов для отдела управления персоналом	До 31.08.2018
Ознакомление персонала с мерами по улучшению карьерного развития в филиале.	01-30.09.2018
Пересмотр кандидатов на обучение, в резерв; оценка качеств кандидатов в резерв на выдвижение с использованием бланка оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК», бланка индивидуального развития работника.	01.10-25.12.2018
Создание платформы в электронном виде для внесения идей от работников	15.01-31.01.2019
Конкурс молодых специалистов и рационализаторов	01-28.02.2019
Согласование с руководителями подразделений и администрацией предприятия списка кандидатов резерв, на обучение	01-07.03.2019
Обучение работников	В зависимости от формы обучения, в соответствии со стратегией филиала, в т.ч. стратегий управления карьерой, ИПР

Продолжение Таблицы 20

Виды работ	Дата
Пополнение банка идей	В течение всего периода
Оценка подготовки кандидатов на зачисление в резерв и включение в резерв. Ротация, вертикальное перемещение.	В соответствии со стратегией филиала, в т.ч. стратегий управления карьерой, ИПР
Повторное анкетирование «Возможности карьерного развития в филиале «ЛуТЭК»	01-05.07.2019
Контроль и корректировка системы карьерного развития в филиале «ЛуТЭК»	По итогам работы за год

Источник:[составлено автором]

Необходимо отметить, важность совершенствования обучения, проводимого в самом филиале путем перехода к карьероформирующему обучению, т.е. полиформатной деятельности, при которой обучаемому транслируется пласт знаний и формируются умения планирования карьерного маршрута и акций по его реализации с последующей рефлексией и коррекцией результата [37].

План расходов на развитие карьеры персонала в филиале «ЛуТЭК» представлен в таблице 21.

Таблица 21 – План расходов на развитие карьеры персонала в филиале «ЛуТЭК»

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Рост затрат на обучение (уровень прошедших обучение по предприятию в целом 60 % от общей численности – целевой показатель, факт – 17 % прошедших обучение от общей численности в филиале). Средние затраты на обучение 13,06 тыс. руб.	$1450 * 0,6 * 13,06 = 11366$ тыс. руб. – план Факт 3253 тыс. руб. Рост затрат $11366 - 3253 = 8113$ тыс. руб.
Электронная платформа – база знаний	150
Разработка и печать корпоративный брошюры «Индивидуальное развитие»	119,6
Информационный стенд	15
Отраслевой мотивационный календарь	128,1
Итого	8525,7

Источник:[составлено автором]

Дополнительные расходы на внедрение мероприятий составят 8525,7 тыс.

Применение таких инструментов развития карьеры как индивидуальная

оценка и индивидуальный план развития состоят в следующем.

Руководитель и сотрудник в рамках карьерного планирования проводят встречу по обсуждению результатов деятельности сотрудника с целью разработки индивидуального плана развития (ИПР). Для разработки ИПР необходимо:

- определить 2–3 зоны развития на год. Оценить себя (руководитель оценивает сам себя или оценивает сотрудника) и выбрать получившие наименьшие оценки ценности. Использовать бланк самооценки по ценностям;

- выбрать развиваемые ценности на встрече. Обсудить выбранные ценности на встрече, обменяться мнениями. Совместно выбрать несколько ценностей для определения действий по развитию и включению их в индивидуальный план развития;

- подобрать методы развития. Ознакомиться с различными методами развития (представлены далее). Обсудить, какие именно развивающие действия будут максимально полезны для конкретного работника;

- для каждого метода развития сформулировать задачу. Ориентироваться на ценности предприятия. Выбрать подходящие мероприятия для развития. Обсудить их и сформулировать задачу развития, приближенную к рабочей ситуации. Например, «Найти и описать потери процесса, предложить эффективный способ для их устранения» (направление «Эффективность», метод развития «Развитие на рабочем месте»), определить рабочий процесс, который необходимо проанализировать, обсудить кандидатуры коллег, которых возможно вовлечь, установить конкретный срок представления результатов руководителю;

- заполнить индивидуальный план развития. В форму ИПР внести формулировку развивающего действия.

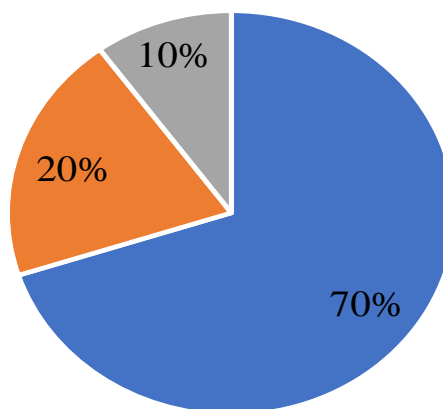
Основные методы развития:

- развитие на рабочем месте, развивающие проекты;

- обратная связь, обучение на опыте других;

- самообучение, чтение, тренинги.

Рекомендуется следующее соотношение развивающих действий (рисунок 6).



- Развитие на рабочем месте, развивающие проекты
- Обратная связь, обучение на опыте других
- Самообучение, чтение, тренинги

Рисунок 6 – Рекомендуемое соотношение развивающих действий при планировании развития карьеры

Обязательным является включение в ИПР одного и нескольких действий по развитию на рабочем месте.

Таблица 22 – Развивающие действия при планировании развития карьеры в филиале «ЛуТЭК»

Развивающее действие	Суть метода	Порядок действий
Развитие на рабочем месте	Выполнение «старых» задач по-новому. Применяется, когда есть базовые знания, необходимо закрепить знания и отработать навыки в реальной работе	Поставить конкретные цели по совершенствованию способов выполнения работы. Расширить спектр решаемых задач. Применять новые методы и идеи в работе. Использовать новый метод работы не менее 3 раз для закрепления навыков. Выбрать безопасные ситуации для применения новых идей, методов. Провести анализ результатов (причина неудачи, действия по исправлению неудачи).

Продолжение Таблицы 22

Развивающее действие	Суть метода	Порядок действий
Самообучение	Самостоятельный поиск и изучение теоретической информации. Применяется, когда есть необходимость расширить круг знаний, навыков, найти ответы на профессиональные вопросы	Поиск и чтение литературы. Выписать идеи. Применить идеи на практике. Провести анализ результатов (причина неудачи, действия по исправлению неудачи). Поделиться новой информацией с коллегами для лучшего запоминания новых приемов, решений.
Развивающие проекты	Выполнение рабочих задач в новых условиях (непривычные условия работы, новые задачи, новые масштабы работы). Применяется, когда есть умения и навыки для дальнейшего развития, но на текущей работе нет условий для их отработки; есть желание попробовать силы в новом проекте, в котором не приходилось участвовать; есть возможность совместить текущую работу и участие в новом проекте	Работать над решением более сложных, чем обычные задачи. Выбрать краткосрочный проект (3-6 месяцев). Принять участие в проекте, где есть возможность развить навыки, которые являются критическими. Решать задачи в критических, нетипичных ситуациях, дающих новый опыт. Провести анализ результатов (причина неудачи, действия по исправлению неудачи).
Тренинги	Групповые мероприятия по обучению в отрыве от основной работы. Применяется, когда необходимы базовые навыки и знания, которые будут использоваться и развиваться в профессиональной деятельности; упорядочить имеющиеся знания	Посещение тренингов, программ повышения квалификации. Поставить цель (что нужно узнать, что нужно научиться делать лучше), определить конечный результат (где и как будут применять новые знания). Активно участвовать, выполнять задания, задавать вопросы. Применять новые навыки в работе.

Источник:[составлено автором]

Развитие проводится по направлениям, являющимися ценностями филиала «ЛуГЭК»:

«на шаг впереди» - постановка амбициозных целей, внедрение лучших практик, работа на будущее, быстро обучаться и адаптироваться, разрабатывать альтернативные решения, мотивировать развиваться, помогать развиваться;

ответственность за результат – оценивать результат, а не приложенные усилия, соблюдать сроки, личная ответственность и признание ошибок, выполнение работы максимально качественно, требование от других максимально качественного выполнения работы, лидерство в критической



ситуации, управление процессом, контроль ситуации;

эффективность – принятие взвешенного решения из нескольких вариантов, последовательность в работе, максимальный результат при эффективном использовании ресурсов, внесение улучшений, совершенствование процессов, оптимизация затрат, сроков, максимальная отдача, помощь коллегам;

единая команда – принятие решений исходя из общих интересов, поиск возможности получения синергетического эффекта работы команды, учет интересов коллег, сотрудничество, компромиссы, проактивное участие в решении проблем;

уважение – уважительное отношение к мнению коллег, подчиненных, благодарность, умение слушать и слышать, уважение к коллегам и традициям, самоконтроль эмоций, поведения;

безопасность – соблюдение требований безопасности, быть образцом, примером, безопасность, как приоритет в работе, устранение и пресечение нарушений.

Разработка бланка оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК» и бланка ИПР. Необходимо оценить реализацию индикатора каждой ценности, используя шкалу:

2-3 балла – образец для подражания;

0,5-1,5 балла – перечисленные действия проявляются, но не во всех ситуациях;

0 – действия не проявляются работником.

Таблица 23 – Бланк оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК»

Ценность	Индикатор	Балл
«На шаг впереди»	Постановка амбициозных целей	
	Внедрение лучших практик, работа на будущее	
	Быстрое обучение	
	Адаптация, разработка альтернативных решений	
	Мотивировать развиваться, помогать развиваться	

Продолжение таблицы 23

Ценность	Индикатор	Балл
Ответственность за результат	Оценка результата, а не усилий	
	Личная ответственность, признание ошибок	
	Выполнение работы на высоком уровне качества	
	Требования от других выполнения работы на высоком уровне качества, отрицание формального выполнения работы	
	Принятие лидерства в критической ситуации. Управление процессом, обеспечение контроля ситуации	
Эффективность	Принятие взвешенного решения из нескольких вариантов. Недопущение опрометчивых действий	
	Достижение максимального результата при эффективном использовании ресурсов	
	Последовательная реализация принятых решений	
	Предложение вариантов улучшения и совершенствования процессов, оптимизация сроков и затрат	
	Работа с максимальной отдачей на общую цель, помощь коллегам	
Единая команда	Принятие решения и действия ориентированные на достижение общей цели предприятия, отрасли	
	Предложение вариантов получения синергетического эффекта работы команды	
	Учет интересов коллег, сотрудничество, компромиссы	
	Проактивное решение общей проблемы, даже если это выходит за рамки должностных обязанностей	
Уважение	Уважительное отношение к мнению коллег, подчиненных, проявление благодарности	
	Уважительное отношение к коллегам и подчиненным независимо от возраста, личных симпатий, статуса, умение слышать и слушать	
	Контроль негативных эмоций, сохранение самообладания в ситуации сильного давления, стресса	
	Уважение к истории, традициям предприятия, отрасли	
Безопасность	Является примером соблюдения требований безопасности	
	Безопасность – один из приоритетов в работе	
	Устранение, пресечение нарушения правил	

Источник:[составлено автором]

Определить среднюю оценку ценности (таблица 23). Опираясь на полученный результат определить области для развития (таблица 24).

Таблица 24 – Бланк индивидуального плана развития работника в филиале «ЛуГЭК»

Ценность	Индикатор	Планируемый результат	
«На шаг впереди»	постановка амбициозных целей		
...	...		
Метод развития	Действия	Ответственные лица	Срок
		Руководитель / работник	

Источник: [составлено автором]

Таким образом, оперативный (текущий) подход к планированию развития карьеры в филиале «ЛуТЭК» предлагается изменить на стратегический подход. При котором: персонал является ресурсом; применяется программный подход к развитию карьеры - предвосхищение будущих изменений, поиск новых возможностей в конкурентной среде; критерием эффективности работы в области развития карьеры является достижение конкурентоспособности персонала; действия по развитию карьеры ориентированы на удовлетворение потребностей потребителей. В рамках нового подхода разработаны мероприятия по совершенствованию системы и план-график по их внедрению. Новшествами станут: переход к стратегическому развитию карьеры, использование бланка оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК», бланка индивидуального развития работника, электронная платформа – банк идей; более широкий перечень развивающих действий. Для этого будет обновлено «Положения о карьерном развитии», созданы методические материалы - корпоративная брошюра «Индивидуальное развитие», а также мотивационный календарь. Рекомендовано увеличить расходы на обучение исходя из уровня прошедших обучение в целом по предприятию. Дополнительные расходы на внедрение мероприятий составят 8525,7 тыс. руб.

По результатам проведенного исследования можно выделить следующие ключевые моменты: на примере выбранного объекта исследования – филиала «ЛуТЭК» ОАО «ДГК» определено, что актуальным направлением развития управления карьерой является стратегический подход. Применяется программный подход к развитию карьеры - предвосхищение будущих изменений, поиск новых возможностей в конкурентной среде; критерием эффективности работы в области развития карьеры является достижение конкурентоспособности персонала; действия по развитию карьеры ориентированы на удовлетворение потребностей потребителей. Эффективными инструментами для развития планирования карьеры являются: оценка по ценностям компании, индивидуальный план развития работника.

## Заключение

По результатам проведенного исследования достигнуты следующие результаты.

Установлено, что управление карьерой позволяет повышать эффективность и конкурентоспособность бизнеса, его стоимость с одной стороны; повышает конкурентоспособность работника. Определены подходы к управлению карьерой (системный, стратегический, ситуационный); элементы системы управления карьерой, которыми являются: цели, функции, технологии, принципы, структура и кадры. Рассмотрен процесс стратегического управления карьерой. Именно стратегический подход к управлению карьерой является комплексным и целесообразным, т.к. ориентирован на долгосрочную перспективу, цели достигаются путем адаптации к изменениям внешней среды, поиска возможностей усиления конкурентной позиции компании на рынке труда, а работник является источником благополучия компании.

Дана характеристика исследуемому предприятию - филиалу ОАО «ДГК» «Лучегорский топливно-энергетический комплекс», который действует на территории Приморского края, пгт. Лучегорск. Основные виды деятельности – производство и транспортировка тепловой энергии, ее реализация населению и юридическим лицам. В филиал входит Приморская ГРЭС. Удельный вес выручки филиала «ЛуТЭК» в общей выручке предприятия составляет 14-15 %. Результатом деятельности являлся убыток. Деятельность была нерентабельной. Проблемой для предприятия является рост дебиторской задолженности.

Среднесписочная численность по филиалу «ЛуТЭК» возросла на 6 чел. в 2016 г., снизилась на 18 чел. в 2017 г. и составила 1450 чел. Производительность труда в 2016 г. сократилась, в 2017 г. возросла.

Средняя заработная плата по филиалу в 2016 г. снизилась; возросла в 2017 г. Рост средней заработной платы связан с индексацией должностных окладов (тарифных ставок) на индекс роста ИПЦ в РФ; выведением, сокращением низкооплачиваемого персонала. Темп роста зарплаты 105,3 %

превысил темп роста потребительских цен 102,5 %, уровень ниже средней заработной платы в целом по предприятию.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие (около 70 % от общей численности). Численность руководителей составляет около 15 %, специалистов 14-15 % в 2015-2017 гг. В 2015-2017 гг. Коэффициент текучести возрос с 4 % до 7 % (пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, колеблются от 3 % до 5 %). Рост текучести кадров отрицательно влияет на производительность труда.

Наибольший удельный вес в составе работников имеют две возрастные группы: 35-45 лет и от 45 лет до пенсионного возраста, средний возраст работника предприятия составляет 44,2 года. Категория персонала в возрасте от 25 до 35 лет составляет 18 %, требуется принятие мер по развитию карьеры молодых специалистов.

По результатам анализа выявлены основные параметры существующего подхода к управлению карьерой в филиале «ЛуТЭК». Характерен оперативный, текущий, прагматический подход, персонал является издержками, критерием эффективности работы в области развития карьеры является укомплектованность рабочих мест филиала квалифицированными работниками. Для развития карьеры работников используются: профессиональная ориентация, обучение, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие.

В филиале «ЛуТЭК» в 2017 г. прошли обучение 249 чел. (17,2 % от среднесписочной численности), в том числе 107 руководителей (50,5 %), 29 специалистов (14,1 %), 113 рабочих (11 %). Затраты на обучение составили 3253 тыс. руб.

В целях определения удовлетворенности карьерой был проведен опрос работников в филиале «ЛуТЭК». В опросе приняли участие 50 человек (специалисты – 25 чел. в возрасте от 25 до 35 лет, менеджмент среднего звена – 6 чел. в возрасте от 25 до 35 лет и 19 чел. в возрасте от 35 до 45 лет). Основные

причины неудовлетворенности карьерой в филиале среди специалистов и менеджмента среднего звена: недостаточное организационное признание заслуг; не в полной мере задействованы способности и навыки.

Потери от несовершенства системы управления карьерой, а именно связанные с текучестью кадров, затратами на увольнение и прием, поиск работников и их обучение составили 1228 тыс. руб.

Определены пути совершенствования управления карьерой в филиале «ЛуТЭК». Оперативный (текущий) подход к планированию развития карьеры в филиале «ЛуТЭК» предлагается изменить на стратегический подход. При котором: персонал является ресурсом; применяется программный подход к развитию карьеры - предвосхищение будущих изменений, поиск новых возможностей в конкурентной среде; критерием эффективности работы в области развития карьеры является достижение конкурентоспособности персонала; действия по развитию карьеры ориентированы на удовлетворение потребностей потребителей. В рамках нового подхода разработаны мероприятия по совершенствованию системы и план-график по их внедрению. Новшествами станут: переход к стратегическому развитию карьеры, использование бланка оценки по ценностям филиала «ЛуТЭК», бланка индивидуального развития работника, электронная платформа – банк идей; более широкий перечень развивающих действий. Для этого будет обновлено «Положения о карьерном развитии», созданы методические материалы - корпоративная брошюра «Индивидуальное развитие», а также мотивационный календарь. Рекомендовано увеличить расходы на обучение исходя из уровня прошедших обучение в целом по предприятию. Дополнительные расходы на внедрение мероприятий составят 8525,7 тыс. руб.

## Список использованных источников

- 1 Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с.
- 2 Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие/Бухалков М. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
- 3 Годовой отчет ОАО «ДГК» за 2015 год / Режим доступа: <https://dvgk.ru/page/107>
- 4 Годовой отчет ОАО «ДГК» за 2016 год / Режим доступа: <https://dvgk.ru/page/107>
- 5 Годовой отчет ОАО «ДГК» за 2017 год / Режим доступа: <https://dvgk.ru/page/107>
- 6 Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 270 с.
- 7 Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 249 с.
- 8 Данилюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. - 304 с.
- 9 Десслер, Гари Управление персоналом / Десслер Г., - 3-е изд., (эл.) - М.:БИНОМ. ЛЗ, 2015. - 802 с.
- 10 Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 168 с.

11 Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 168 с.

12 Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.

13 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.

14 Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом: Учебник/Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 427 с.

15 Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.

16 Копытова, А. В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации: диссертация / А.В. Копытова.- Екатеринбург, 2016.- 208 с.

17 Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 300 с.

18 Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 398 с.

19 Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 482 с.



20 Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 384 с.

21 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 506 с.

22 Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 191 с.

23 Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.

24 Михалкина, Е. В. Экономика труда : учебник / Е.В. Михалкина, О.С. Белокрылова, Е.В. Фурса. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. – 273 с.

25 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 424 с.

26 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 314 с.

27 Науменко, Е. А. Планирование карьеры : хрестоматия. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2016. 220 с.

28 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 202 с.

29 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 283 с.

- 30 Положение о филиале «ЛуТЭК» ОАО «ДГК»
- 31 Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 365 с.
- 32 Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.
- 33 Рябцева, И. Ф. Производительность труда и техническая политика предприятия: Монография / И.Ф. Рябцева, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 199 с.
- 34 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Савицкая Г.В., - 6-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 378 с.
- 35 Симонова, М.В. Экономика труда : учебник для академического бакалавриата / М. В. Симонова [и др.]. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 259 с.
- 36 Скляревская, В. А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В. А. Скляревская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 304 с.
- 37 Соколова, А. С. Научные основы построения и развития профессиональной карьеры : монография / А. С. Соколова, М. Г. Сергеева. – Курск : [б. и.], 2017. – 396 с.
- 38 Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 323 с.

39 Сотников, Н.З. Деловая карьера как механизм формирования конкурентоспособности работников коммерческого банка: Диссертация - Новосибирск: НГУЭУ, 2017. – 201 с.

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

41 Суслов, Г. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.

42 Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебное пособие / А. В. Тебекин. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 182 с.

43 Управление карьерой персонала: стратегии, методы, технологии // Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1911-upravlenie-kareroj-personala>

44 Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 212 с.

45 Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. О. А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 406 с.

46 Устав ОАО «ДГК»

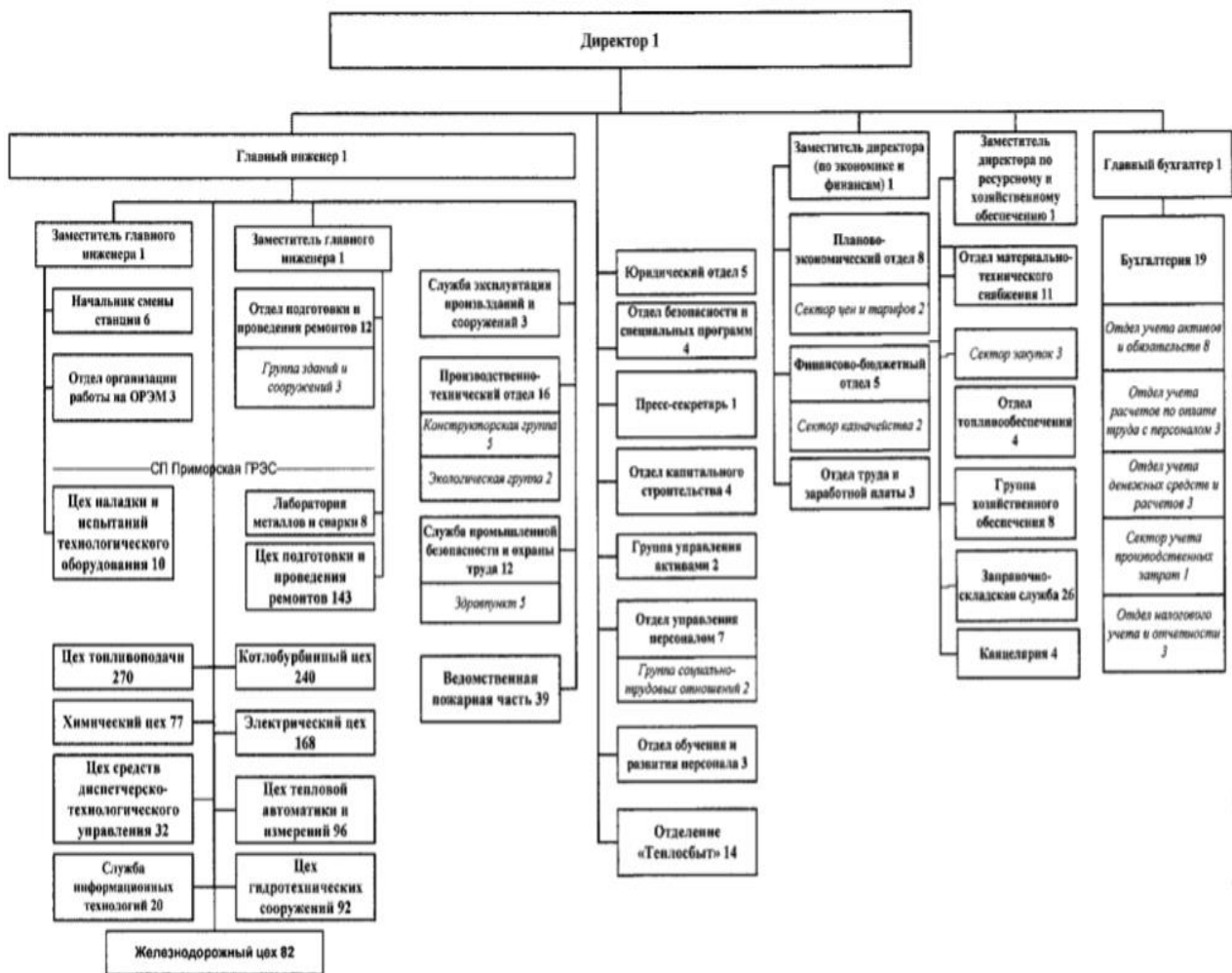
47 Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 210 с.

48 Щепакин, М. Б. Экономика труда: учебник / М. Б. Щепакин, А. С. Молчан, Э. Ф. Хандамова. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2017. – 400 с.

49 [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/prices/potr/tab-potr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/tab-potr1.htm)

## Приложение А

### Организационная структура Филиал ОАО «ДГК» «Лучегорский топливно-энергетический комплекс»



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Денисовой Ксении Андреевны  
специальность (направление) 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а  
Руководитель ВКР кандидат философских наук, профессор кафедры управления персоналом  
и экономики труда Головачев Станислав Борисович  
на тему: Совершенствование управления карьерой персонала в организации  
Дата защиты ВКР «25» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа Денисовой К.А написана на актуальную  
практическую тему. В современных условиях карьерная политика по отношению к  
персоналу выступает существенным конкурентным потенциалом предприятия. Перспективы  
служебного развития стимулирует трудовую активность работника, повышает степень его  
привязанности к данному предприятию. Автор ВКР проанализировала значительное  
количество источников, обобщила фактические данные о текущей деятельности  
предприятия. Поставленные цели и задачи ВКР последовательно решены. Выводы и  
предложения логически обоснованы и убедительны. Большая часть из них может быть  
реализована в практике управления персоналом действующей организации. В процессе  
выполнения заданий по выпускной квалификационной работе студентка работала творчески  
и ответственно. Выполненная ВКР носит самостоятельный характер и отвечает  
необходимым требованиям.

Заключение: заслуживает оценки «отлично» и присвоения квалификации «бакалавр» по  
направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 78%

Руководитель ВКР к.ф.н., профессор  
(уч. степень, уч. звание)

«20» июня 2018 г.



(подпись)

Головачев С.Б  
(и.о. фамилия)