

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ  
РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «БАНК «ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ  
ОТКРЫТИЕ»)**

студента 4 курса 422 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Хайрова Артура Вилсуровича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

А.А. Лабунская

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

## ВВЕДЕНИЕ.

Успешное и эффективное управление организацией невозможно без создания внутри нее такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели. В современных социально-экономических условиях со свойственными им колебаниями успех или неудача в бизнесе во многом зависят от мотивации сотрудников организации и их желания идти вверх по карьерной лестнице. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал. Особенно это касается фундаментальных отраслей экономики – в частности, банковского дела.

Когда речь идет о хорошем банке, то имеют в виду, прежде всего, банк, обладающий высококвалифицированными кадрами. Действительно, в современный банк клиенты приходят не только для того, чтобы получить ту или иную финансовую услугу, но и для того, чтобы воспользоваться советом банка, как правильно организовать свой бизнес. Очевидно, что для этого в банке должна быть сформирована сильная и мотивированная в карьерном плане команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет и марку высококвалифицированного персонала.

Проблема управления карьерой персонала в настоящее время является одной из самых актуальных в теории и практике менеджмента организации. Это связано с изменениями, которые привели к демократизации общества и свободе выбора каждого человека. Известно, что каждый человек каким-то образом планирует свою жизнь, желая занять определенное положение в обществе. Важное место в планах человека занимает карьера, которая понимается как поступательное движение личности к какой-либо сфере деятельности.

Сказанное в предыдущих абзацах обусловило *актуальность* настоящего исследования, которое посвящено изучению аспектов

управления карьерой персонала в современной организации – в частности, в банковском секторе.

*Информационной базой* исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся анализом процесса управления персоналом и его карьерой. Сюда следует отнести работы Д.А. Аширова, Д.Д. Вачугова, О.С. Виханского, Дж. Гибсона, М.Х. Мескона, В.А. Спивака и др. В них указанные авторы обращают внимание на важность изучения социально-психологических, организационно-правовых и иных факторов, влияющих на карьерный рост, а также ратуют за необходимость комплексного подхода к организации процесса управления карьерой персонала организации.

*Целями* выпускной квалификационной работы являются: детальный анализ выбранной темы, исследование и характеристика теоретических аспектов проблемы управления карьерой персонала и связанных с этим вопросов, а также на основе анализа вторичной информации рассмотрение проблемы управления персоналом на примере конкретной компании.

Для достижения этих целей автором были поставлены следующие *задачи*:

1) подобрать материал из спектра самых различных источников с целью получения необходимой информации, способствующей наиболее широкому взгляду на поставленную тему;

2) изучить, оценить и выбрать специализированную литературу и нормативно-правовую базу и на их основе построить выпускную квалификационную работу, наилучшим образом раскрывающую свою тему.

*Задачами*, непосредственно относящимися к содержанию работы, являются следующие:

1) представить анализ теоретических основ изучения понятия «управление карьерой персонала», описав его этапы;

2) рассмотреть видовую и методологическую специфику управления карьерой персонала организации;

- 3) дать общую характеристику деятельности ПАО «Банк «Финансовая Корпорация Открытие»;
- 4) провести анализ системы и методов управления карьерой персонала в ПАО «Банк «Финансовая Корпорация Открытие»);
- 5) разработать направления совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Банк «Финансовая Корпорация Открытие»;
- 6) рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Банк «Финансовая Корпорация Открытие».

*Теоретическая значимость* текущего исследования состоит в том, что здесь проводится дальнейшая систематизация накапливаемых знаний, относящихся к тематической области «Персонал. Управление кадрами. Карьера. Карьерный рост. Управление карьерой персонала».

*Практическая значимость* и *научная новизна* выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что здесь осуществляется попытка разработки некоторых мероприятий по совершенствованию политики управления карьерой персонала, которые могут быть взяты на вооружение не только управленцам банковского сектора, но и в целом экономической системы страны.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

**В первой главе** выпускной квалификационной работы автором было рассмотрено понятие и этапы управления карьерой; а также виды и методы управления карьерой персонала организации.

Понятие карьеры персонала существует в широком и узком смысле. В широком понимании карьера – «профессиональное продвижение, профессиональный рост, этапы восхождения служащего к профессионализму»<sup>1</sup>. В узком же понимании, карьера персонала организации – «должностное продвижение, достижение определенного социального

---

<sup>1</sup> Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: СПбУЭФ, 2011. – С. 22.

статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности»<sup>2</sup>. Результатом карьеры, как в узком, так и общем смысле является «высокий профессионализм государственного служащего, достижение признанного профессионального статуса. Критерии профессионализма могут меняться в течение трудовой деятельности человека»<sup>3</sup>.

Управление карьерой персонала – «комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации»<sup>4</sup>. При этом данный процесс проходит определенное количество этапов – от выявления потребностей в управленческих кадрах до контроля эффективности управления карьерой персонала.

Видовая характеристика управления карьерой персонала весьма многогранна. Особо популярны и достоверны в плане успешности политики продвижения по карьерной лестнице такие диады управления карьерой, как: прогрессивное / регрессивное; стабильное / нестабильное и т.д. При этом указанные виды могут реализовываться / не реализовываться посредством использования соответствующих методов управления карьерой – например, административного, социально-психологического, экономического, а также либерального, авторитарного, а иногда и попустительского.

Наиболее оптимальным вариантом планирования карьеры является сочетание нескольких типов карьеры / карьерного роста. При этом механизм должен ориентироваться на постоянно меняющиеся условия социально-экономического поля. Принципиальное условие данного механизма

---

<sup>2</sup> Кабашов С.Ю., Камалитдинова Г.Н., Валеева Р. А. Управление деловой карьерой: учеб. - метод. комплекс. – Уфа: БАГСУ, 2009. – С. 18

<sup>3</sup> Там же. – С. 18.

<sup>4</sup> Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 115.

продвижения – гибкость и индивидуальный подход к работнику, тесная взаимосвязь продвижения, стимулирования и делегирования полномочий сотрудникам организации.

**Во второй главе** выпускной квалификационной работы автором дана общая характеристика деятельности ПАО «Банк «Финансовая Корпорация Открытие» и анализируются система и методы управления карьерой персонала в ПАО «Банк «ФК Открытие».

ПАО «Банк «ФК Открытие» — крупный универсальный банк. Обладает хорошо развитой сетью подразделений. Преимущественно ориентирован на комплексное обслуживание и кредитование как корпоративных, так и частных клиентов. Кроме того, активно работает в сфере инвестиционных услуг и операций на рынке драгоценных металлов. Финансовая организация является центром одноименной банковской группы.

ПАО «Банк «ФК Открытие» — универсальный коммерческий банк с устойчивой диверсифицированной структурой бизнеса и качественным управлением капиталом. Банк развивает 4 ключевых направления бизнеса: розничный, корпоративно-инвестиционный, МСБ и Private Banking. Особое внимание «Открытие» уделяет высокотехнологичным сервисам: в рамках проекта «Рокетбанк» предлагается полностью дистанционный сервис для физических лиц, в рамках проекта «Точка» — полностью дистанционное обслуживание для предпринимателей.

ПАО «Банк «ФК Открытие» был сформирован в результате интеграции более чем 10 банков различного масштаба, в том числе таких крупных федеральных как НОМОС-БАНК, Ханты-Мансийский банк и банк «Петрокоммерц».

На отчетную дату (01 Января 2018 г.) величина активов-нетто ПАО «Банка «ФК Открытие» составила 2347.98 млрд.руб.<sup>5</sup>

За последний год у ПАО «Банка «ФК Открытие» не было смены собственников (акционеров). Также у банка за год не было значительного

---

<sup>5</sup> <http://analizbankov.ru/>

увеличения ФОР. На текущий момент условный коэффициент усреднения ФОР, равный значению 0.38, означает, что кредитная организация с высокой вероятностью усредняет ФОР и относится к 1-й, 2-й или 3-й группе надежности.

Основной задачей ПАО «Банк «ФК Открытие» является оптимизация качества обслуживания клиентов как основного фактора повышения объемов продаж банковских продуктов и услуг, расширения сферы деятельности. В связи с этим особые требования предъявляются к аспекту управления персоналом и его карьерным ростом.

Руководство Банка подчеркивает важность развития вертикальной карьеры персонала посредством сочетания административного, экономического и социально-психологического планирования. При этом как в системе «руководитель – подчиненный», так и в сфере «сотрудник – сотрудник» превалирует либеральное поведение.

Для того чтобы в полной мере оценить методику управления карьерой персонала в ПАО «Банк «ФК Открытие» был проведен опрос персонала о возможности карьерного развития.

В целом, анализ системы и методики управления карьерой персонала в ПАО «Банк «ФК Открытие» показал достаточно хорошие результаты, однако, любое – даже самое успешное предприятие – должно учитывать возможные риски. Сфера управления карьерой персонала не является исключением из этого правила.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы в качестве первого направления совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Банк «ФК Открытие» автор предлагает изменить подход к формированию кадрового резерва, используя для этого конкурс, в котором смогут принять участие не только те, кого рекомендовало руководство, а все желающие, чувствующие в себе потенциал для карьерного развития. Второе направление – разработать алгоритм совместных действий службы кадров и

персонала по построению индивидуальной карьеры работников, желающих получить карьерное развитие в ПАО «Банк «ФК Открытие».

По экспертным оценкам, реализация предложенных мероприятий позволит Банку получить дополнительный прирост прибыли в размере 7% за счет сокращения текучести кадров, роста мотивации и корректировки организационного поведения персонала.

Расчет экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий был проведен по формуле 1:

$$Kэ = \text{Дополнительная прибыль} / \sum \text{Затрат}, (1)$$
$$341\,320 / 284\,000 = 1,2$$

Таким образом, коэффициент эффективности предложенных мероприятий составит 1,2, что считается экономически обоснованным и целесообразным.

С точки зрения социальной эффективности, предложенные мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала:

- повысят преданность сотрудника интересам Банка;
- повысят производительность труда сотрудников;
- уменьшат текучесть кадров;
- более полно раскроют способности человека.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала эффективны с экономической и социальной точки зрения для ПАО «Банк «ФК Открытие».

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Управление персоналом и его карьерой – это стремление к успешному поступательному продвижению работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью. По сути дела, это профессиональная эволюция по однажды выбранному пути, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем. Важно заметить, что управление людьми в



организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. В связи с этим, управление карьерой персонала до сих пор является скорее искусством, чем наукой.

Стремление человека управлять своей карьерой объясняется тем огромным значением, которое имеет карьера для его жизнедеятельности. Карьера выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт последовательностью определенных ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь видится не сплошной бессвязной массой действий и событий, а приобретает вид развития, упорядоченного этими ступенями.

В целом, управление карьерой дает возможность вырастить специалиста или руководителя в стенах своей организации. Учитывая важность карьеры, как для организации, так и для индивида, вопросом ее развития посвящен ряд исследований. Значительная часть из них направлена на исследование содержания карьеры, ее видов, типов, этапов развития и не изучает современные представления персонала о карьере, побудительные причины карьерных стремлений и их согласованность с методами управления карьерой на отечественных предприятиях.

Проведенный анализ деятельности ПАО «Банк «ФК Открытие» подтвердил актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы и ее возможного практического применения. Этого удалось достичь благодаря выполнению задач, поставленных в начале работы, и благодаря порядку рассмотрения грамотно отобранных задач, касающихся самого содержания работы. Именно такая система действий и рассмотрения глав позволило нам наилучшим образом раскрыть выбранную тему.

Для успешного управления карьерным процессом в целом и карьерой каждого сотрудника ПАО «Банк «ФК Открытие» было предложено использование конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей. Это позволит всем желающим

попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для карьерного продвижения в ПАО «Банк «ФК Открытие».

В качестве второго мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в Банке автор предложил использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров, что позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать свое карьерное развитие.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала эффективны с экономической и социальной точки зрения для ПАО «Банк «ФК Открытие», а также способны заложить основу прозрачной системы управления карьерой персонала в Банке.