

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 В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО КБ «ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК»)**

студента 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Бажикова Руслана Бериковича

Научный руководитель

К.С.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Кирилюк О.Г.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Для современного человека все более актуальным является карьерный рост в своей трудовой деятельности. Карьерный рост имеет положительное влияние не только на самого сотрудника, но и повышает конкурентоспособность организации. Многие банки серьезно занимаются карьерным развитием своих сотрудников, повышают их профессиональный и должностной уровень с целью снижения текучести кадров и сохранения ценных банковских сотрудников для повышения продаж услуг банка.

Обострение конкуренции между коммерческими банками и падение цен на отдельные услуги заставляет банки повышать производительность труда. Обострение конкуренции среди персонала приводит к усилению его текучести и к необходимости ограничивать отток знаний. Система профессионального развития персонала банка обеспечивает увеличение уровня специального образования и социальной защищенности служащих банка, а так же рост количества клиентов банка.

Актуальность построения карьеры вызывает значительный интерес и внимание к теоретическим и практическим аспектам данной проблемы. Теоретические аспекты управления личной и внутриорганизационной карьерой имеются в учебниках и статьях Базаровой Т.Ю., Головановой И.И., Нестеровой О.В., Резник С.Д., Игошиной И.А. Исследование управления карьерой в коммерческих банках отражены в работах Афониной А.С., Валлиулина В.Э.

Объектом исследования является управление карьерой в организации. Предметом исследования – управление карьерой в КБ «Восточный экспресс банк».

Целью дипломной работы является управление карьерой в КБ «Восточный экспресс банк». В процессе решения поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) рассмотрение определений и системы управления карьерой;
- 2) характеристика моделей и этапов управления карьерой работников;

- 3) рассмотрение механизмов управления карьерой персонала;
- 4) характеристика деятельности ПАО коммерческий банк «Восточный экспресс банк»;
- 5) анализ управления карьерой сотрудников ПАО коммерческий банк «Восточный экспресс банк»;
- 6) предложение мероприятий по совершенствованию управлением карьерой в ПАО коммерческий банк «Восточный экспресс банк»: системы профессионального и должностного развития и формирования кадрового резерва.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе **«Теоретические основы управления карьерой»** даны определения карьеры, управления карьерой, раскрыто понятие системы управления карьерой, выделены модели и этапы управления карьерой сотрудников в организации, рассмотрены механизмы управления карьерой персонала в организации. В первом параграфе **«Понятие и система управления карьерой»** даны определения карьеры, управления карьерой, раскрыто понятие системы управления карьерой.

Понятие «карьера» существует в широком и узком смысле слова. В широком смысле понятие карьера - это общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). В узком смысле карьеру – это трудовая деятельность человека, его профессиональная жизнь.

В научной экономической литературе различают две формы карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Для профессиональной карьеры характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области.

По характеру динамики выделяют четыре типа профессиональной карьеры: обычная, стабильная, нестабильная и комбинированная карьера.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации и имеет следующие разновидности: вертикальная, горизонтальная, центростремительная.

Управление карьерой выполняет те же функции, что и менеджмент организации в целом. Процесс управления карьерой – это логически связанная и последовательно реализуемая, тщательно спланированная, продуманная, согласованная и выполняемая конкретными людьми совокупность действий, которая позволяет в рамках установленной системы и принятого механизма управления карьерой достичь поставленной цели как для организации, так и для сотрудников. Чаще всего мероприятиями по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника занимаются кадровые службы организаций, которые в своей работе применяют Гражданский кодекс РФ, КЗоТ, тарифно-квалификационные требования, типовые квалификационные документы организации.

Во втором параграфе **«Модели и этапы управления карьерой работника»** выделено многообразие видов карьеры, которые получаются за счет сочетания четырех ее основных моделей: «трамплин»; «лестница»; «змея»; «перепутье». Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Модель карьеры «змея» - это горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение сотрудником

комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Процесс управления карьерой включает несколько этапов:

- выявление потребностей организации в персонале,
- оценка актуальных профессиональных возможностей персонала (модель потребностей и модель возможностей);
- разработка и принятие решения о карьерной стратегии организации и внедрении технологии управления карьерой;
- выполнение принятых решений и реализацию планов карьеры персонала.

Система управления карьерой персонала представляет собой совокупность субъектов управления персоналом, их функций, полномочий и ответственности, совокупность принципов, правовых норм и механизма управления, которые необходимы для целенаправленного воздействия на объект управления.

Выделяют следующие методы управления карьерой: организационные, экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

В третьем параграфе **«Механизмы управление карьерой персонала»** отмечено, что механизмами взаимодействия организации и сотрудников при управлении карьерой являются:

- 1) механизмы развития (саморазвитие и адаптация, наставничество, последовательное ступенчатое восхождение);
- 2) механизмы отбора (оценка, конкуренция, самопрезентация);
- 3) механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение).

Вторая глава **«Анализ управления карьерой в ПАО КБ «Восточный экспресс банк»»** посвящена анализу деятельности банка и оценке управления карьерой в ПАО КБ «Восточный экспресс».

Краткая характеристика деятельности ПАО КБ «Восточный экспресс банк». Коммерческий банк «Восточный экспресс банк» - один из

крупнейших коммерческих розничных банков, был образован в 1991 году в г. Благовещенске и на сегодняшний день является одним из крупнейших частных розничных банков России, обладая одной из наиболее разветвленных региональных сетей. Присоединение Юниаструм Банка, прошедшее в начале 2017 года, позволило увеличить показатели бизнеса и повысить надежность Банка. После объединения сеть Банка составляет более 700 отделений, в которых работает более 9 тыс. сотрудников.

«Анализ управления карьерой сотрудников в ПАО КБ «Восточный экспресс банк»» показал, что для сохранения ценных сотрудников и повышения мотивации к труду в банке имеется программа по развитию карьеры. Развитие карьеры сотрудника базируется на потребности коммерческого банка «Восточный экспресс банк» и стремлении к повышению должности работника. Карьерное пространство характеризуется оценкой «хорошо», т.к. в банке имеется возможность профессионального и должностного роста персонала; должностная структура достаточно стабильная и практически не меняется за последние три года и т.д.

Карьерная среда характеризуется наличием персонала, который готов к профессиональному развитию, мотивационная среда подкреплена материальными стимулами (повышение заработной платы, премий и т.д.), а так же имеются моральные стимулы должностного роста в виде повышения авторитета, признания трудовых и профессиональных заслуг. Руководители подразделений, отдел по работе с персоналом планируют карьеру в банке.

К основным элементам карьерной среды являются механизмы управления карьерой: отбор, оценка, обучение персонала и работа с кадровым резервом.

Отбор сотрудников в банк производится отделом кадров. При выборе кандидата на определенный вид деятельности не всегда смотрят на наличие законченного высшего образования по специальности, большую роль играет желание учиться, получать новые навыки. В тоже время кандидат должен четко оценивать собственные потребности, способности и желания, опыт и

знания, психологические качества. Процесс отбора претендента на должность состоит из нескольких этапов: определения требований к кандидату, привлечения кандидатов, отбор кандидатов, приём на работу.

Система подбора кадров в КБ «Восточный экспресс банк» не имеет особых отличий от других коммерческих банков и проходит несколько этапов: поиск кандидатуры внутри банка; поиск кандидатуры путем объявления в газету или заявки в Центр занятости; предварительная отборочная беседа; беседа по найму; принятие решения о приеме претендента.

Оценка сотрудников в КБ «Восточный экспресс банк» проходит в виде аттестации персонала. При проведении аттестации создается комиссия, которую возглавляет управляющий площадкой, представители кадровой службы и заместитель директора по управлению персоналом. После оценки профессиональных знаний и навыков сотрудник банка может получить одну из таких оценок: соответствует должностному разряду и замещаемой должности; соответствует замещаемой должности, но при этом нет соответствия должностному разряду; не соответствует должностному разряду и занимаемой должности.

Повышение квалификации сотрудников банка имеет три направления:

1. Повышение квалификации по профилю выполняемых операций.
2. Повышение квалификации с целью освоения операций, сопряженных с профильной.

Механизм управления карьерой как элемент системы управления карьерой основывается на принципах управления, правовых нормах и применяемых средств и методов работы с персоналом. В банке используются административные, социально-психологические и экономические методы работы с персоналом. В качестве административных методов используются внутренние локальные документы (например, Устав банка, коллективный договор, штатное расписание, положения о подразделениях, должностная инструкция и др.), указания руководителя (направлены на оперативное

урегулирование в сжатые сроки различных внутрибанковских процессов) и наставления конкретному сотруднику.

Основными формами экономических методов являются материальное стимулирование персонала и его непосредственное участие в наращивании прибыли банка путем приобретения ценных бумаг.

В качестве объектов социально – психологических методов выступают:

- 1) индивидуальные психофизиологические особенности сотрудников. При отборе персонала в банк на каждую должность имеется психологический портрет «идеального» работника, которую и придерживаются по основным критериям при найме;
- 2) особенности организации рабочего пространства для персонала. Рабочее пространство для каждой должности имеет свои особенности. Например, условия труда для операционистов и менеджера по работе с юридическими лицами, достаточно сильно отличаются;
- 3) формирование системы подбора кадров и их расстановка. Подбор и расстановка кадров осуществляется на основе штатного расписания, должностных обязанностей и других нормативных документов;
- 4) информационная обеспеченность персонала. Постоянно меняющиеся законы, нормативы требуют постоянного использования автоматизированных банковских систем, что обеспечивает многопользовательскую работу с данными в режиме реального времени и обеспечивают безопасность хранения, обработки и передачи информации;
- 5) формирование и поддержание различных методов стимулирования работников. В качестве основных методов стимулирования выступает материальное. Лучшим работникам в конце квартала выплачивается премия. Размер премии зависит от того, насколько сотрудник выполнил установленный норматив, перевыполнил план работы по различным показателям деятельности. В качестве нематериальных стимулов выступают поздравления сотрудников, выдаче грамот и

благодарностей от руководства, хороших отношениях в коллективе, проведении различных корпоративных мероприятий;

б) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Проведение корпоративных мероприятий, совместный досуг повышает чувство удовлетворенности работы в банке. Внутри коллектива сложились достаточно теплые и дружественные отношения. Каждый сотрудник имеет права голоса при решении возникших проблем. В коллективе имеется поддержка не только в рабочих процессах, но и достаточно часто сотрудники могут дать дельный совет во внерабочих ситуациях.

7) обеспечение удовлетворительных социально-бытовых условий для персонала. Банк обеспечивает достаточно комфортные условия труда, в офисе имеются кондиционеры, качественного освещения, отопления, комната отдыха и хорошая столовая.

Автором было проведено анкетирование на оценку карьерного сотрудников филиала КБ «Восточный экспресс банк». Было опрошено 30 человек и заданы вопросы по аспектам карьерного развития в банке.

По результатам опроса было выявлено, что более половины сотрудников составили те, кто связывают свое будущее с КБ «Восточный экспресс банк» и 41 % сотрудников могут покинуть банк в поисках лучшего места работы. 33% сотрудников ответили положительно на возможности профессионального развития, учитывая, что банк дает возможность стажироваться и присылает изменения законодательства и стандартов, которые необходимо знать сотрудникам на определенных должностях. А вот оценивают возможности для должностного развития ниже, т.к. должностная структура банка и штатное расписание не меняется за последние три года и возможности их изменения не предвидится. Сотрудники отмечают, что желали бы о вертикальном перемещении внутри банка, реальных возможностей горизонтального перемещения в данном банке не видят. Только 10 % ощущают реальность личного карьерного развития в КБ

«Восточный экспресс банк», только одна десятая всего количества сотрудников имеют цель и знания по построению своей карьеры в банке. 30% сотрудников банка хотели остаться в отделе, где уже работают, но получить там более высокую должность.

В ходе опроса автором было выявлено, что 39% хотел бы попасть в кадровый резерв и развиваться в его рамках, но не имеет такой возможности. 36% тех, кто хотел бы получить квалифицированную помощь в планировании и реализации своей карьеры.

На вопрос об условии труда, большинство ответили положительно (83% сотрудников филиала банка), так как имеются все условия: хорошая техника, организация труда, рабочее место соответствует нормативам, имеются комната отдыха, столовая. Санитарно-гигиенические условия труда, такие как температурный режим, освещение - соответствуют нормативам.

В то же время большой процент (92%) отметили, что их не устраивает график работы. Режим труда и отдыха, монотонность работы (работа за компьютером) вызывает психологическое напряжение. Скользящий график работы не позволяет планировать не только свое вне рабочее время, но иногда даже тяжело спланировать отпуск и отгулы. Этот фактор способствует текучести молодых специалистов, которых не устраивает данный график работы.

Социально-психологический климат КБ «Восточный экспресс банк» характеризуется доверием, оптимизмом, взаимной поддержкой и вниманием со стороны коллег. Благодаря сильной корпоративной культуре КБ «Восточный экспресс банк» создает систему социальной стабильности, помогает сплочивать коллектив.

В третьей главе **«Мероприятия по совершенствованию управления карьерой сотрудников в ПАО КБ «Восточный экспресс банк»»** предложены мероприятия по совершенствованию управления карьерой.

В первом параграфе **«Совершенствование системы профессионального и должностного развития персонала в ПАО КБ**

«Восточный экспресс банк»» выделено, что «горизонтальное» развитие карьеры с учетом увеличения требования и обязанностей в работе сотрудников банка «Восточный» наблюдается, но при этом практически отсутствует повышение оклада, что не воспринимается сотрудниками как развитие карьеры. О «вертикальном» развитии карьеры сотрудники филиала практически даже не задумываются. Не проводится широкое освещение появляющихся вакансий среди сотрудников, что само по себе лишает их возможности претендовать на вакансию.

Система профессионального развития сотрудника банка строится на знаниях, полученных на основе базового образования и самообразования. Специфические знания определяются не столько должностными обязанностями, сколько приобретенными умениями и навыками в процессе работы. Специфические знания и самообразование сотрудника зависит от его умения планировать время, но очень часто таких возможностей у сотрудников КБ «Восточный экспресс банк», т.к. повышенная нагрузка на рабочем месте и отсутствие мотивации со стороны руководства банка отбивает желание к повышению профессиональных знаний. Планирование карьеры сотрудников и повышение профессионального развития заканчивается повышением квалификации.

Взаимоотношения в коллективе достаточно дружеские, в филиале отмечается наличие межличностных и неформальных коммуникаций, поэтому возможно использование активных методов обучения персонала банка, основанное на внедрении в процесс обучения компьютерных и информационных технологий. К числу наиболее современных активных методов обучения персонала банка, относятся широко распространенные в зарубежной практике — обучение по методу Shadowing, обучение по методу Secondment, обучение по методу Buddying.

Немаловажную роль играет совершенствование методов мотивации к повышению уровня образования сотрудников КБ «Восточный экспресс банк».

Наибольшее влияние на нематериальную мотивацию сотрудников КБ «Восточный экспресс банк» сыграло бы регулирование загруженности в течение дня и устойчивого графика работы. Кроме этого, как было уже отмечено во второй главе, одним из важных факторов является мотивация свободным временем. Автор предлагает выделять один свободный день для самостоятельного изучения сотрудниками банка новых регламентов, стандартов, ГОСТов и законодательства. Такая форма карьерного стимулирования должна применяться для сотрудников, которые не могут выполнять свои обязанности без знания этих норм. Данная форма будет способствовать развитию профессиональной карьеры.

На остальные факторы очень высокую степень влияния оказывает материальное стимулирование. Должностной оклад, премии, комиссионные стимулируют на профессиональную и организационную карьеру за счет прогрессивных различий в оплате труда разных категорий работников. Но в случае с КБ «Восточный экспресс банк» наблюдается небольшой разрыв в оплате труда от простого менеджера на ведущего (всего 9%), поэтому должностной оклад не способствует сильному стимулированию к карьерному росту. Значительная разница в оплате труда (больше, чем в 2 раза) наблюдается между простым менеджером и директором площадки.

В КБ «Восточный экспресс банк» применяется такая форма стимулирования, как признание результатов карьеры. Ежемесячно в банке проводится конкурс на лучшего сотрудника филиала, по итогам конкурса вручается грамота, выдается денежная премия, а фото победителя размещается на внутреннем сайте банка. Вовлечение сотрудника в процесс управления карьерой за весь период функционирования филиала банка в г. Саратове никогда не применялась.

Со стороны работника основанием для продвижения по карьерной лестнице является саморазвитие. Мотивацией для саморазвития выступает установка на продвижение, успех, реализацию своих жизненных планов.

Во втором параграфе «**Совершенствование формирования кадрового резерва в ПАО КБ «Восточный экспресс банк»** предлагается совершенствовать имеющуюся систему управления карьерой в ПАО КБ «Восточный экспресс банк». Работа с кадровым резервом с нашей точки зрения не может быть признана эффективной, так как по результатам участия в кадровом резерве итоги не подводятся, при отсутствии вакантных должностей, никакие поощрительные меры к его участникам не применяются. В филиале отсутствует сотрудник, который бы отвечал за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения. В кадровый резерв попадают только те, кто хорошо знаком непосредственному руководителю, так как основой для отбора в резерв является помимо успешного прохождения аттестации, положительная рекомендация непосредственного руководителя, которая является решающим фактором включения работников в кадровый резерв.

В целях совершенствования управления карьерой на наш взгляд крайне необходимо совершенствование механизма зачисления в кадровый резерв. Конкурсный отбор на замещение вакантной должности должен проходить публично с указанием на внутреннем сайте банке всех критериев оценки сотрудников, претендующих на определенную должность. Сотрудник с отдела кадров (можно выделить одного сотрудника на все филиалы г. Саратова) должен строить карьерную карту каждого сотрудника не только при приеме на работу, но и в дальнейшем при успешной работе в банке более трех лет. Сотрудник отдела кадров должен провести предварительный отбор наиболее подготовленных и подходящих по своим личным качествам сотрудников, из числа изъявивших принять участие в программе. Все сотрудники прошедшие этот отбор составляют кадровый резерв и принимают дальнейшее участие в программе по развитию карьеры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В ходе анализа управления карьерой в ПАО КБ «Восточный экспресс банк» были выявлены следующие проблемы:

– большинство сотрудников не удовлетворены сложившейся системой профессионального и должностного развития;

– сотрудники не ощущают реальной возможности карьерного роста в КБ «Восточный экспресс банк»;

- практически все сотрудники отозвались отрицательно на скользящий график работы, который мешает планировать свое время;

– для совершенствования карьерного развития сотрудники банка считают, что необходимо персоналу возможность участия и развития в рамках в кадровом резерве, а также персоналу необходима помощь в планировании индивидуальной карьеры.

Для многих сотрудников банка КБ «Восточный экспресс банк» профессиональный и должностной рост являются важнейшим мотивом в их деятельности, так как позволяют наряду с ростом материального вознаграждения, получать и моральное удовлетворение от результатов своего труда, повышать свой социальный статус.

В основу программы управления кадровым резервом должна быть заложена идея реализации либо служебно-профессионального продвижения (развитие по вертикали), либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали). Автором предложено внедрение в штат отдела кадров, который будет заниматься управлением карьерой каждого сотрудника банка. Одним из основных критериев реализации карьерного роста является принцип добровольности, т.к. сотруднику для поступления в кадровый резерв необходимо дополнительные усилия по подготовке тестирования и участию в обучении.

Предложенные мероприятия позволят для организации снизить текучесть кадров и, как следствие, уменьшить расходы на обучение вновь принятого персонала. Для персонала совершенствование управления карьерой приведет к удовлетворенностью работой в КБ «Восточный экспресс банк».