

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКОВ В
ОРГАНИЗАЦИИ(НА ПРИМЕРЕ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

Студентки 4 курса 441 группы

Н
а
кономического факультета
Песняк Лидии Викторовны

р
а

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

е
н

и

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

З
8

.

0

3

.

0

3

_____ дата, подпись

С.В.Аракеева

_____ дата, подпись

Л.И Дорофеева

Саратов 2020

Управление персоналом»

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современном мире происходят различные изменения, которые затрагивают всевозможные сферы жизни человека. Политические, социальные, экономические процессы, происходящие в настоящее время, изменение на рынке труда, нововведения в требованиях по подготовке квалифицированного конкурентоспособного специалиста – все это говорит о том, что человеческие ресурсы в организации становятся объектом постоянного внимания со стороны руководства на предприятии. Роль персонала существенно возросла в деятельности организации. Трудовые отношения являются сложным аспектом работы и для того, чтобы предприятие приносило максимальную пользу, а сотрудники чувствовали себя защищенными, необходима грамотно построенная система управления.

В современных условиях становится важным обеспечить взаимодействие людей в трудовом коллективе. Современный управленческий аппарат должен приспосабливаться к внешним изменениям среды, своевременно и адекватно реагировать на динамичное развитие социальных процессов. Эффективное управление развитием и функционированием подсистем организации и их многочисленных элементов является главной задачей любого предприятия.

Создание конкурентоспособной организации всегда связано с персоналом, который представляет кадровый потенциал организации – кадры способны обеспечить высокую эффективность деятельности организации. Сегодня трудовой потенциал любой организации зависит от знаний, умений и навыков, компетенций, квалификации и мотивации, которыми должны обладать сотрудники. Поэтому кадровый менеджмент все большие требования предъявляет к качественному отбору персонала, его адаптации, обучению и переобучению, планированию и развитию. Положительным результатом реализации кадрового менеджмента является сплоченная и

высокопроизводительная команда, способная решать задачи, соответствующие стратегическим целям организации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование формирования и развития карьеры работников в АО «РоссельхозБанк».

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть карьеру в системе социализации работников компании;
- изучить содержание процесса формирования карьеры;
- изучить методы формирования карьеры в организации;
- дать характеристику социально-экономической деятельности организации АО «РоссельхозБанк»;
- провести анализ штатного состава в АО «РоссельхозБанк»;
- провести анализ и оценка системы развития карьеры в АО «РоссельхозБанк»;
- выработать мероприятия по развитию карьеры персонала АО «РоссельхозБанк»;
- сформировать систему мотивации саморазвития персонала;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий обучения и психолога.

Объектом исследования является акционерное общество «Россельхозбанк». Предмет исследования заключается процессы, возникающие в результате исследования системы управления карьерой в банковской организации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 «Организационно-методические основы формирования карьеры сотрудников организации» рассматривается карьера в системе социализации работников компании, а также содержание данного процесса.

Управление карьерой представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного или

профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Управление карьерой позволяет увеличить мотивацию персонала, удержать перспективных сотрудников. В некоторых компаниях вопросы управления карьерой не волнуют руководителей. В них отсутствует горизонтальное и вертикальное продвижение. Сотрудники со временем теряют надежду добиться успехов, у них пропадает оптимизм. Это неизбежно ведет к снижению эффективности труда.

Карьерный рост зависит как от индивидуальных особенностей трудящегося (образование, квалификация, отношение к трудовой деятельности, комплекс внутренних мотиваций), так и от объективных причин:

1. Высшая точка карьеры - наивысший пост, который возможен на данном предприятии [53, с. 192].
2. Длина карьеры - число ступеней от текущего положения, на котором находится специалист предприятия до наивысшей точки.
3. Показатель уровня позиции - соотношение количества человек, занимающих аналогичную позицию и специалистов на следующей по иерархии позиции.
4. Данные потенциальной мобильности - отношение количества вакантных мест на следующей по иерархии ступени к количеству человек, находящихся на аналогичной с индивидуумом позиции.

Управление карьерой персонала включает перечень мероприятий, которые должна проводить кадровая служба компании. Именно на нее возложены основные функции управления, связанные с планированием, обучением, мотивацией и контролем служебного роста персонала. Вместе с тем учитываются цели, потребности, возможности и склонности сотрудников, сопоставленные с возможностями организации и ее социально-экономическими условиями, потребностями и целями.

В главе 2 «Анализ и оценка сложившейся системы формирования карьеры работников в АО «РоссельхозБанк»» была раскрыта общая характеристика организации, рассмотрена система управления карьерой в организации.

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (АО «Россельхозбанк») один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 году в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России.

Управление карьерой персонала включает перечень мероприятий, которые проводит кадровое подразделение (отдел по работе с персоналом) АО «Россельхозбанк». Именно на нее возложены основные функции управления, связанные с планированием, обучением, мотивацией и контролем служебного роста персонала. Вместе с тем учитываются цели, потребности, возможности и склонности сотрудников, сопоставленные с возможностями организации и ее социально-экономическими условиями, потребностями и целями.

Управление карьерой работников АО «Россельхозбанк» включает 2 этапа:

1. Планирование.
2. Реализация планов.

Среди факторов, препятствующих продвижению служащих по карьерной лестнице в данной организации, выделяют:

- неумение работника управлять собой;
- отсутствие у сотрудника креативного мышления;
- ориентация работника лишь на себя и собственные личные цели;
- неумение служащих выполнять работу в команде.

На данный момент управление карьерой внедрено для работников, которые работают напрямую с клиентами (примерно 70% персонала). Именно на них «держится» система работы любого банка. В частности, сюда можно отнести отдел юридический отдел, отдел кассовых операций, отдел сопровождения и мониторинга кредитных проектов, операционный отдел, отдел малых форм и физических лиц, сотрудники отделений г. Саратова.

Далее необходимо перейти к анализу основных проблем кадрового менеджмента АО «Россельхозбанк». Среди основных проблем можно выделить следующее:

- отсутствие традиционного для коммерческих организаций, кадрового контроллинга. Контроль работы персонала по функциям приписан к отделу по работе с персоналом, однако контролируются по большей части регламенты выполнения той или иной задачи, а контроль результатов деятельности остается на уровне руководителя. Стоит отметить, что и контроль регламента также не является достаточно эффективным – не используются средства компьютеризации и т.д. В связи с этим, важно совершенствовать контроллинг персонала;

- отсутствие эффективной работы с системой обучения, которая позволила бы обучать сотрудников эффективнее и быстрее, тем самым повышая их шанс попасть на следующий этап карьерного роста;

- отсутствие налаженной системы мотивации персонала организации. Система мотивации персонала также четко не прослеживается. Работники должны знать полностью систему мотивации и ради какого вознаграждения им стоит работать эффективнее. Именно поэтому необходимо сформировать новую систему мотивации.

Представленные выше недостатки прямо или косвенно влияют на эффективность планирования карьеры, поскольку все элементы находятся в рамках системы управления персоналом.

В целом, необходимо отметить, что система управления карьерой АО «Россельхозбанк» является эффективным кадровым механизмом, однако

имеются недостатки, которые серьезно сказываются на эффективной работе всей организации. Кроме того, данный набор недостатков важно решить именно в ближайшее время, т.к. в дальнейшем они могут перерасти в серьезную проблему.

В главе 3 «Совершенствование системы карьеры персонала в АО «РоссельхозБанк»» были предложены мероприятия по совершенствованию системы карьеры персонала в организации и произведен расчет эффективности данных мероприятий.

Таким образом, у нас сформировалась следующая группа мероприятий. Первое мероприятие является общим и дополняет существующую систему контроля, которая до этого находилась на приемлемом уровне, однако новая система контроллинга позволит повысить эффективность работы персонала, а следовательно, его стремление к карьерному росту.

В настоящее время имеют место разные способы внедрения кадрового контроллинга. Если такое действие по каким-либо причинам невозможно или его нецелесообразно сделать собственными силами, то есть с делегированием полномочий контроллинга кадров собственному персоналу-менеджменту, или создавая собственные временные службы с привлечением внешних персоналу-ресурсов, то имеются другие способы внедрения подсистемы кадрового контроллинга. Наиболее известный вариант предполагает обращение к услугам консалтинговой фирмы, располагающей накопленным опытом подобных разработок и оснащённой всеми необходимыми ресурсами.

Однако профессионализм, предлагая качество труда, требует высокое ценовое вознаграждение, что может быть доступно не всем организациям.

Наиболее целесообразная идея формирования кадрового контроллинга кадров применительно к банковским организациям нами предлагается в форме соглашения, а именно как временное добровольное объединение организаций для осуществления конкретного проекта внедрения кадрового контроллинга, представляющего собой реализацию крупной целевой программы на условиях

корпоративной ответственности, с долей каждой организации в затратах и соответствующего участия в результатах. Кроме того, в таком формате происходит необходимая трансформация трудовых отношений и, как следствие, возникших условий цифровой экономики.

Для повышения эффективности развития карьеры персонала необходимо внедрить новые методы обучения. В частности, предлагается внедрить систему дистанционного обучения, чтобы тем самым повысить эффективность и скорость обучения, а также повысить эффективность системы развития карьеры персонала. Предполагается внедрить систему дистанционного обучения на базе «Cisco WebEx Meetings Server». Система дистанционного обучения необходимо в первую очередь для того, чтобы сокращать временные затраты и повышать результативность системы получения знаний. При этом, сотрудник банка сможет заниматься как дома, так и на работе. К тому же, фиксирование знаний и результатов их получения позволит создать для системы управления карьерой дополнительную методику оценки. Кадровый специалист вместе с руководителем работника внутри системы будут видеть, чего работник достиг.

Данная система будет интегрирована в «eTutorium LMS» - систему дистанционного обучения, позволяющую хранить данные, формируя тем самым полноценный обучающий комплекс. «eTutorium» представляет собой облачную LMS-систему со встроенной вебинарной платформой «Cisco Webex Meetings», которая позволяет решать задачи дистанционного обучения. В частности, для АО «Россельхозбанк» данная система решит следующие задачи:

1. Упаковать образовательный продукт в электронный формат.
2. Повысить уровень вовлеченности студентов/персонала в учебный процесс.
3. Контролировать качество усвоения материала.

Основные возможности eTutorium LMS:

1. Конструктор курсов, позволяющий создавать диалоговые тренажеры, тесты и опросы.
2. Встроенная вебинарная платформа.
3. Инструменты геймификации (награды, бейджи).
4. Назначение разных уровней доступа модераторам курса.
5. Журнал действий обучающихся работников.
6. Сопровождение техподдержки и персонального менеджера.
7. Общение внутри платформы: чат с преподавателем и администратором портала, форум для обучающихся работников.
8. Дизайнерские макеты сертификатов.
9. Вход через соцсети.
10. Возможность создания неограниченного количества категорий, курсов, модулей и уроков.

Также в банк необходимо пригласить на постоянную работу психолога, который может выявлять скрытые таланты работников. Это позволит провести дополнительную оценку работников при анализе их карьерных перспектив. В последнее время в организациях появляются должности психолога или иных специалистов с психологическим образованием - менеджера по развитию персонала, специалиста по управлению персоналом и пр. Задачи, ожидания от психолога обычно такие:

- поддержание и контроль положительного психологического климата в коллективе
- профилактика выгорания, стрессов
- работа с конфликтами: прогнозирование, предотвращение
- психологическое консультирование и прочее.

Для повышения эффективности мотивации персонала необходимо повышение эффективности корпоративной культуры. В частности, упор будет сделан на нематериальное стимулирование персонала. Для этого можно использовать несколько методов:

Метод 1. Создание атмосферы неудовлетворенности текущим состоянием.

Метод 2. Создание общего видения решения той или иной задачи. Создание и распространение ясного представления о желаемом будущем - одна из основных действенных сил, которая не только объединяет людей в достижении единой цели банка и делает работу более согласованной, но и пробуждает активность и личную заинтересованность в результатах труда.

Метод 3. Создание условий проявления инициативы. Основной эффект от вовлеченности персонала в работу – повышение производительности труда за счет инициативы снизу.

Метод 4. Совпадение интересов компании и персонала. Человек работает намного лучше, если цели компании совпадают с его собственными целями. И это может стать прекрасным стимулом к работе.

Метод 5. Социальная значимость и осмысленная деятельность. Социальная значимость труда - самый важный критерий выбора места работы. Люди озабочены не только материальным положением, им нужно, чтобы их работа была осмысленна и приносила пользу обществу.

Для расчета будут проведены данные, сформированные из затрат на мероприятия:

- затраты на внедрение системы кадрового контроллинга – 15000 рублей (включая установку определенных регламентов, обучение кадровых сотрудников);

- затраты на внедрение дистанционной системы обучения – 550000 рублей (создание дополнительных резервов в фонде оплаты труда, разработка планов работы, внедрение соответствующей документации);

- затраты на психолога (включая заработную плату за год) – 240000

- затраты на совершенствование мотивации персонала (внедрение представленных ранее методов, доведение информации о методах до сотрудников, закрепление методов в соответствующей документации) – 50000 рублей.

Итоговая сумма средств для внедрения мероприятий составляет 795 000 рублей. Мероприятия будут внедрены при помощи реинвестирования чистой прибыли банка за 2019 год.

Теперь необходимо перейти к непосредственному расчету экономической эффективности мероприятий, чтобы понять, насколько целесообразно их внедрять. Экономическая эффективность затрат на внедрение проектных мероприятий (\mathcal{E}) рассчитывается по формуле 1:

$$\mathcal{E} = \text{Чпр}/\text{З}, (1)$$

где Чпр – разница между чистой прибылью последнего периода и чистой прибылью после внедрения;

З - затраты.

Чистая прибыль определяется с помощью экспертной оценки. Внедрение вышеуказанных мероприятий увеличит его чистую прибыль в 2020 году в среднем на 2-4%. Для расчетов возьмем минимальный показатель. Чистая прибыль Саратовского филиала АО «Россельхозбанк» составила в 2019 году 43 070 тыс. рублей. Для оценки эффективности возьмем минимальный рост – 3%.

$$\text{Прс} = \text{Прп} + 3\%, \text{ где}$$

Прс – чистая прибыль будущего периода.

Прп – прибыль прошлого периода.

$$\text{Прс} = 43\,070 + 861,4 = 43\,931,4 \text{ тыс. рублей.}$$

Разница составляет 861,4 тыс. рублей.

$\mathcal{E} = 861,4/795 = 1,1$. Данный показатель больше одного, соответственно, мероприятия можно внедрять.

Расчет показал, что вышеуказанные мероприятия могут считаться эффективными.

Таким образом, внедряемые мероприятия позволят существенно повысить эффективность системы управления карьерой работников в АО «Россельхозбанк». Расчет экономической эффективности подтвердил целесообразность внедрения данных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование карьеры работников в организации является одним из важнейших элементов в системе управления персоналом любой организации. Формирование карьерной лестницы для сотрудников определяет их дальнейшее профессиональное развитие и становление, а также улучшает социализацию внутри трудового коллектива.

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (АО «Россельхозбанк») один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 году в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России. В данной работе был исследован филиал в городе Саратове. Среди основных проблем в рамках системы управления карьерой персонала АО «Россельхозбанк» можно выделить следующее:

- отсутствие традиционного для коммерческих организаций, кадрового контроллинга. Контроль работы персонала по функциям приписан к отделу по работе с персоналом, однако контролируются по большей части регламенты выполнения той или иной задачи, а контроль результатов деятельности остается на уровне руководителя. Стоит отметить, что и контроль регламента также не является достаточно эффективным – не используются средства компьютеризации и т.д. В связи с этим, важно совершенствовать контроллинг персонала;

- отсутствие эффективной работы с системой обучения, которая позволила бы обучать сотрудников эффективнее и быстрее, тем самым повышая их шанс попасть на следующий этап карьерного роста;

– отсутствие налаженной системы мотивации персонала организации. Система мотивации персонала также четко не прослеживается. Работники должны знать полностью систему мотивации и ради какого вознаграждения им стоит работать эффективнее.

При этом, необходимо отметить, что система управления карьерой АО «Россельхозбанк» была отмечена как эффективный кадровый механизм, однако имеются недостатки, которые серьезно сказываются на эффективной работе всей организации.

В рамках третьей главы было предложено несколько мероприятий. Первое мероприятие является общим и дополняет существующую систему контроля, которая до этого находилась на приемлемом уровне, однако новая система контроллинга позволит повысить эффективность работы персонала, а следовательно, его стремление к карьерному росту. Повышение эффективности корпоративной культуры в первую очередь направлено на доработку системы мотивации персонала. Мотивация персонала также положительно влияет на карьерный рост и на заинтересованность персонала.

Кроме того, было предложено дистанционное обучение и внедрение психолога для выявления скрытых талантов работника. Дистанционное обучение позволит более эффективно и быстро обучать сотрудников. При этом, его результаты станут дополнительным критерием оценки для карьерного роста. Психолог позволит выявить скрытые таланты работника, что также будет способствовать повышению эффективности процесса управления карьерой.

Анализ и расчеты показали, что внедряемые мероприятия позволят существенно повысить эффективность системы управления карьерой работников в АО «Россельхозбанк». Расчет экономической эффективности подтвердил целесообразность внедрения данных мероприятий.