

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ АО «ГАЗПРОМБАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом организации

Экономического факультета

Сафоновой Анастасии Дмитриевны

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

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.

Работа с кадрами является ключевым фактором в современном демократическом обществе и в реализации эффективного производства на рынке труда. Именно поэтому важно изучать различные виды деятельности в рамках системы управления персоналом.

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. Важным аспектом кадрового менеджмента можно назвать, планирование карьеры и продвижение персонала, которое заключается в совместном участии работников и руководителей в организации процесса развития и продвижения кадров на более высокие должности. С одной стороны, человек, оценивая свои возможности и потребности, планирует шаги и поступки, влияющие на перспективы его карьеры. С другой стороны, руководство планирует кадровые изменения, отвечающие требованиям ситуации и перспективам предприятия. При совпадении интересов в выигрыше оказываются обе стороны. Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Система управления карьерой работников в какой-то мере является основой будущей работы предприятия и одним из стратегических направлений его деятельности, поскольку помимо нынешнего состояния важно состояние будущее.

Таким образом, создание в современных условиях оптимального механизма управления карьеры персонала обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора в любой организации. Именно поэтому выбранная тема исследования является актуальной.

Разработанность проблемы в литературе. Вопросы управления карьерой работников рассматриваются и актуализируются в научных трудах Т. Ю. Базарова, Е.А. Вахтеровой, В.П. Галенко Г.Я. Гольдштейна, П.А. Златина, Б.Л. Еремина, Ю.В. Колесниковой, М.А. Корговой, Е.В. Маслова, Ф.П. Негру, Т.К. Незоренко, Л.В. Плаховой, Б.Т. Пономаренко,

В.А. Столярова, А.И. Турчинова, Н.В. Федоровой, А.Р. Хайрулловой и других авторов.

Отдельные проблемы карьерного развития персонала проработаны в трудах российских и зарубежных авторов, в числе которых В. Андерсон, М. Армстронг, М. Питер, Д. Сьюпер, Д. Холл, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, М.Ю. Рогожин, З.В. Якимова и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления карьерой работников в АО «Газпромбанк» и выработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

- дать понятие, раскрыть цели и значение управления карьерой персонала организации;

- рассмотреть виды, этапы и эффективность карьеры персонала в организации

- изучить систему управления карьерой персонала в организации;

- дать общую характеристику деятельности АО «Газпромбанк»;

- провести анализ целей, видов и этапов карьеры персонала в АО «Газпромбанк»;

- оценить эффективность управления карьерой персонала в АО «Газпромбанк»;

- исследовать проблемы управления карьерой в АО «Газпромбанк»;

- предложить меры по формированию системы управления карьерой персонала в АО «Газпромбанк»;

- создать кадровый резерв в АО «Газпромбанк».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические основы исследования управления карьерой персонала в организации

Понятие «карьера» можно рассматривать как в широком смысле слова, так и узком. Так, в широком смысле рассматривается профессиональная карьера – это профессиональное продвижение, конечной целью которого является овладение профессиональным мастерством и достижения высокого профессионального статуса.

Управление карьерой представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного и профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Управление карьерой начинается на этапе организационного кадрового проектирования и планирования персонала, когда закладывается должностная структура организации. При отборе персонала оценивается карьерный потенциал кандидатов, а при заключении договора должны обсуждаться условия карьерного продвижения. В период адаптации обращается внимание на особенности протекания адаптационного процесса, скорость внедрения работника в новую систему отношений необходимо также учитывать его личностные и психологические особенности. Карьерный рост работника требует преддолжностного обучения, а сама возможность карьерного развития в организации является способом мотивации и стимулирования работника.

Организация должна быть заинтересована в управлении карьерным ростом и развитием своего персонала, так как управление карьерой способствует: (см. рис. 1):

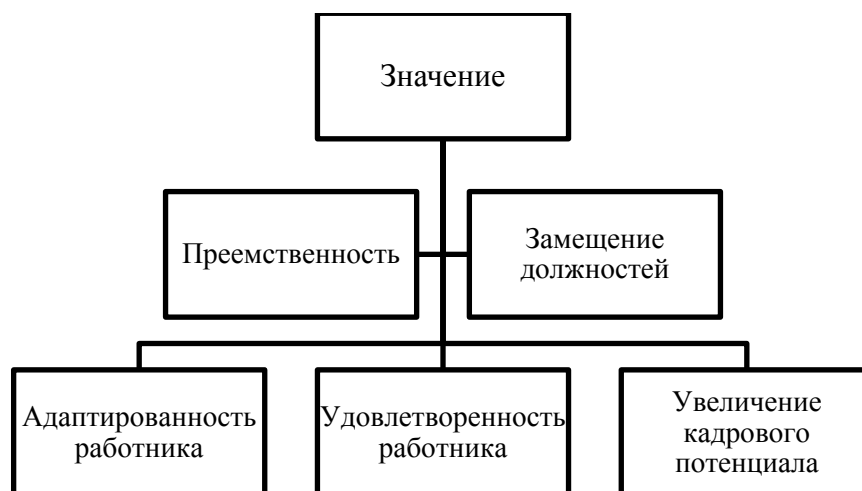


Рисунок 1 – Значение карьеры для организации

- преемственности профессионального опыта и корпоративной культуры;
- бесперебойному и рациональному замещению ключевых должностей;
- адаптированности и маневренности сотрудника в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, а также в условиях кризисов;
- удовлетворенности персонала работой в организации и связанной с этим производительности, качества труда;
- наращиванию кадрового потенциала и росту организации во внешней среде.

Кроме того, политика управления карьерой должна предусматривать, будет ли организация заботиться о том, чтобы развивать большее число специалистов в узких профессиональных областях до уровня экспертов, или она будет стремиться к развитию небольшого числа сотрудников-универсалов, способных в перспективе занять руководящие посты на высшем уровне управления.

Управление карьерой в современных условиях требует создания в организации научно обоснованной системы управления. Как известно, любая система представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов,

эффект от действия, которых превышает суммарное действие отдельных ее компонентов.

Анализ управления карьерой персонала в АО «Газпромбанк»

Акционерное общество (АО) «Газпромбанк» представляет собой один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам.

Банк обслуживает ключевые отрасли российской экономики – газовую, нефтяную, атомную, химическую и нефтехимическую, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и другие отрасли. Розничный бизнес также является стратегически важным направлением деятельности АО «Газпромбанк», и его масштабы последовательно увеличиваются. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

После проведенной оценки системы управления карьерой пишем основные проблемы управления карьерой в АО «Газпромбанк». Среди основных проблем можно выделить следующее:

1. Отсутствие кадрового контроллинга. Контроллинг персонала берет свое начало в американской теории учета человеческих ресурсов 60-х годов, но тогда он еще не применялся на предприятиях; свое развитие он получил в 80-е годы. Значительный вклад в формирование контроллинга внесли разработки немецкой и, особенно, англо-американской школы. Предпосылки формирования и развития контроллинга как системы менеджмента предприятия были predetermined исторически. Общеизвестно, что контроллинг впервые появился в Германии, его

прародителем считается Альбрехт Дайле – основатель компании ControllerAkademie.

Несмотря на то, что наиболее полно система контроллинга как система управления была впервые описана и применена в США, данный термин там почти не используется. Понятие «контроллинг» произошло от английского «tocontrol» – контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список». Под контроллингом персонала понимают систему внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом.

Контроль как функция кадрового подразделения существует, однако осуществляется лишь базовый контроль за выполнением различных задач. При этом, контроль результатов осуществляется только руководством. Сам процесс контроллинга в исследуемой организации не сформирован и это влияет на все функции кадрового подразделения.

2. Отсутствие работы с кадровым резервом. Главный фактор, определяющий успешность современной компании и ее эффективность, подразумевает наличие лучших сотрудников. Несмотря на огромное количество предложений на рынке труда, дефицит компетентных специалистов существует. Кадровый резерв — группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Основная проблема российских компаний состоит в том, что кадровый резерв существует формально. Сейчас очень непростое время для многих компаний и значимость формирования кадрового резерва уходит на второй план.

Данная проблема является важной и в коммерческих организациях. Главной причиной этого является фактическое отсутствие кадрового резерва,

хотя необходимо работать именно с ним, т.к. там должны находиться специалисты, подходящие к работе в АО «Газпромбанк». Особенно актуально это становится в кризисный для компании период. В связи с этим, важно структурировать данную проблему и предложить меры по созданию нового эффективного кадрового резерва.

3. Отсутствие налаженной системы мотивации персонала организации. На сегодняшний день решение проблемы снижения мотивации (демотивация) работников является одной из наиболее актуальных задач в системе управления персоналом организации. Управление персоналом представляет собой сложный многоэтапный процесс, от успешной организации которого зависит достижение компанией поставленных целей. При этом конечный результат данного процесса зависит от множества факторов, одним из них является система мотивации, которая функционирует в компании.

Мотивационная система организации (система вознаграждений) включает в себя все, что работник может оценить и пожелать, а работодатель имеет возможность и хочет предложить работнику за его вклад в успешное осуществление основной деятельности компании. Однако эта система, как правило, направленная на увеличение продуктивности работы персонала, может приводить также и к отрицательному воздействию, снижая эффективность деятельности сотрудников. Уменьшение результативности, прежде всего, может проявиться в сокращении инициативности и ответственности, в понимании сотрудниками присутствия на рабочем месте как скучного и бесполезного проведения времени. Все указанные признаки говорят о наличии фактора демотивации персонала

4. Отсутствие кадрового подразделения в Саратовском филиале АО «Газпромбанк», которое могло бы осуществлять кадровую работу непосредственно в данном филиале.

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

Важно отметить, что система управления карьерой АО «Газпромбанк» является эффективным кадровым механизмом, однако имеются недостатки, которые серьезно сказываются на эффективной работе всей организации. Имеющиеся недостатки на данном этапе развития организации не имеют большого масштаба, однако в комплексе указанные проблемы могут в дальнейшем существенно влиять на систему управления карьерой персонала, а также на работу кадрового подразделения организации.

Направления совершенствования управления карьерой персонала в АО «Газпромбанк»

В первую очередь необходимо предложить следующие мероприятия:

1. Разработка Положения по управлению карьерой в АО «Газпромбанк». Положение по управлению персоналом должно быть запланировано на управляющего банка, основные положения должны быть разработаны на уровне исследуемого офиса. Для поддержания реализации данного мероприятия в деятельность исследуемого банка необходимо внедрить кадрового специалиста, который мог бы осуществлять оперативную работу как в системе управления персоналом, так и в рамках системы управления карьерой.

2. Разработать общий план внутриорганизационного перемещения персонала на основе данных о том, что существует оптимальный срок пребывания лиц в той или иной должности и провести оптимизацию кадрового состава в результате переобучения. Менеджер по персоналу совместно с управляющим АО «Газпромбанк» должен составить план внутриорганизационного перемещения для ведущих должностей. Это производится для усиления роли нематериальных стимулов в трудовой деятельности.

3. Организовать профессиональное консультирование специалистов по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников ранее указанных отделов в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой.

Применение курсов предполагают дополнительную подготовку кадрового работника, для чего следует использовать услуги разных организаций, которые осуществляют обучение кадровых работников. Данные курсы позволят использовать такой ресурс как управление карьерой на достаточно высоком уровне. Организацией должен заняться управляющий банка. Контролем также должен заняться данный работник.

4. Внедрение стратегического подхода к развитию карьеры в банке. ВАО «Газпромбанк» предлагается внедрить стратегический подход к управлению карьерой.

На основании материалов анализа, следует обратить внимание на такую проблему, как отсутствие эффективной работы с кадровым резервом. Кадровый резерв необходим в первую очередь для того, чтобы уходящих работников заменить кандидатами, которые знают особенности работы на предприятии.

Одним из важнейших направлений управления персоналом является кадровый резерв. В настоящее время у каждой организации должен быть четкий план по созданию кадровых резервов для обеспечения дальнейшей деятельности организации после выхода на пенсию или перевода персонала и управления профессиональным развитием сотрудников для достижения целей компании. Фактором повышения конкурентоспособности компании является наличие высококвалифицированной рабочей силы, которая определяет развитие компании и ее положение на рынке. Наиболее перспективные сотрудники должны быть систематически отобраны, обучены и мотивированы.

Программы роста сотрудников кадрового резерва направлены на совершенствование профессиональных, управленческих навыков и личностных качеств, которые способствуют увеличению профессиональной эффективности. Предлагается в целях повышения эффективности управления кадровым резервом АО «Газпромбанк» реализовать следующие мероприятия:

1. Первое мероприятие будет заключаться в профессиональном наставничестве. Сущность которого заключается в закреплении за претендентом на должность из состава резерва опытного сотрудника АО «Газпромбанк», обладающего необходимыми компетенциями и авторитетом, и соответствующей мотивацией. Наставник должен знакомить «резервиста» не только с предстоящими задачами и проблемами, но и с эффективными методами их решения. Это позволит назначенному в последующем работнику с меньшими затратами и эффективно преодолеть процесс адаптации в должности, и сократить срок адаптационного периода, более быстро перейдя к автономному режиму выполнения функциональных обязанностей. Кроме того, данное мероприятие позволит повысить компетенции не только представителю «резерва», но и наставнику. Если ранее это было выделено в виде формального мероприятия (знакомство с работниками и предприятием), то теперь наставничество будет проходить на профессиональном уровне работником кадрового подразделения, а также старшим специалистом какого-либо подразделения.

2. Следующее мероприятие заключается во внедрении стажировки, с главной задачей приобретения опыта в предполагаемой должности, а кроме того, и испытательного срока, который часто позиционируется как «испытательный стаж», для принятия окончательного решения по официальному назначению на искомую должность. Это мероприятие подразумевает также процесс обучения сотрудника непосредственно при реализации им своих функциональных обязанностей, что может быть

отнесено к своеобразному курсу «повышения квалификации», то есть является формой дополнительного обучения (образования).

После прохождения данного этапа стажеру в «Аттестационный лист стажера» вписывают решение и рекомендации, после чего он получив удостоверение о повышении квалификации, приступает к самостоятельному выполнению своих обязанностей (при положительных выводах о стажировке).

3. Третье мероприятие представляет собой предложение по «замещению вышестоящей должности», что законодательно представляет процесс перехода «резервиста» и стажера в статус «должностного лица» с наделением его соответствующими полномочиями, обязанностями и ответственностью в полном объеме.

4. Последнее мероприятие представляет собой предложения по оптимизации адаптационного периода, включающие:

- ознакомление с целями, задачами, проектами возглавляемого подразделения;
- ознакомление с нормативно-правовыми, ведомственными и корпоративными документами, определяющими функционирование подразделения;
- ознакомление с личными и аттестационными делами сотрудников, а также другими материалами, характеризующими подчиненных.

Таким образом, внедрение вышеуказанных мероприятий позволит повысить эффективность системы управления карьерой в АО «Газпромбанк». Анализ экономической эффективности показал, что затраты на внедрение мероприятий не являются высокими и окупаются в течение небольшого количества времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление карьерой представляет собой системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах. Система управления карьерой включает в себя цель, функции, принципы, методы и результат управления самим процессом карьеры.

В рамках данной работы была проведена оценка системы управления карьерой в АО «Газпромбанк». Среди основных проблем можно выделить следующее:

1. Отсутствие кадрового контроллинга.
2. Отсутствие работы с кадровым резервом. Главный фактор, определяющий успешность современной компании и ее эффективность, подразумевает наличие лучших сотрудников.
3. Отсутствие налаженной системы мотивации персонала организации. На сегодняшний день решение проблемы снижения мотивации (демотивация) работников является одной из наиболее актуальных задач в системе управления персоналом организации.
4. Отсутствие кадрового подразделения в Саратовском филиале АО «Газпромбанк», которое могло бы осуществлять кадровую работу непосредственно в данном филиале.

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

В рамках данной работы было предложено несколько мероприятий. Новая система управления карьерой позволит существенно повысить эффективность самого процесса управления карьерой персонала АО «Газпромбанк», поскольку данная система станет более структурированной и комплексной. Элементы данной системы дают возможность повышать

эффективность работы всего персонала и делают его более заинтересованным по отношению к собственному развитию.

Следующим мероприятием стало формирование полноценного кадрового резерва и внедрение к нему соответствующих дополнений. Одним из важнейших направлений управления персоналом является кадровый резерв. В настоящее время у каждой организации должен быть четкий план по созданию кадровых резервов для обеспечения дальнейшей деятельности организации после выхода на пенсию или перевода персонала и управления профессиональным развитием сотрудников для достижения целей компании. Фактором повышения конкурентоспособности компании является наличие высоко квалифицированной рабочей силы, которая определяет развитие компании и ее положение на рынке. Наиболее перспективные сотрудники должны быть систематически отобраны, обучены и мотивированы.

Все это станет эффективным инструментом для системы управления карьерой работников. Кроме того, представленные мероприятия могут отлично дополнить существующую систему управления персоналом, что станет дополнительным конкурентным преимуществом исследуемой банковской организации.

Внедрение вышеуказанных мероприятий позволит повысить эффективность системы управления карьерой в АО «Газпромбанк». Анализ экономической эффективности показал, что затраты на внедрение мероприятий не являются высокими и окупятся в течение небольшого количества времени.