

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОФИСА №8622/011  
ПОВОЛЖСКОГО БАНКА ПАО «СБЕРБАНК» В Г. САРАТОВЕ)**

студента 4 курса 421 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Земскова Георгия Владиславовича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

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

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2022

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что современная практика управления предполагает большую экономическую самостоятельность личности, выражающуюся в способности управлять своим профессиональным развитием и выстраивать карьеру.

В настоящее время карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Следовательно, к современному специалисту предъявляются дополнительные требования по управлению карьерными процессами в организации в процессе ее функционирования.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления карьерой персонала в организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы управления карьерой персонала в организации, дать определение «управления карьерой персонала», выделить объект и субъект, основные функции управления карьерой персонала в организации;
- ✓ рассмотреть процесс, а также основные методы и подходы к управлению карьерой персонала в организации;
- ✓ изучить хозяйственную деятельность Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове;
- ✓ провести анализ процесса управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове;

✓ провести анализ методов управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове;

✓ разработать основные направления по совершенствованию управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове;

✓ определить социальную эффективность и рассчитать затраты на реализацию предложенных рекомендаций по совершенствованию управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове.

Объектом исследования является Дополнительный офис №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове, который представляет собой структурной подразделение территориального Банка ПАО «Сбербанк» и осуществляет деятельность по обслуживанию физических и юридических лиц в г. Саратове.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы, посвященные управлению карьерой персонала в организации, как отечественных, так и зарубежных авторов: Кабашов С. Ю., Кибанов А., Каштанова Е., Молл Е. Г., Швальбе Б., Чернышев В. Н., Мясоедов С. П. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления карьерой персонала в организации: понятие, объект и субъект, основные

функции, а также процесс и методы управления карьерой персонала в организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности как самого ПАО «Сбербанк», так и Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове, проведен анализ процесса и методов управления карьерой персонала, определены недочеты управления карьерой персонала в данной организации.

В третьей главе определены основные направления совершенствования управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове, а также определена их социальная эффективность и произведен расчет затрат на их реализацию.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

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

Вне зависимости от того, предусмотрено договором условие об испытании нового работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе или нет, но в первые два-три месяца работник объективно адаптируется к организации и новому рабочему месту, а менеджмент организации должен максимально облегчить этот процесс. Это необходимо по двум основным причинам. Во-первых, в интересах организации как можно быстрее обеспечить максимальную эффективность работника. Во-вторых, нужно минимизировать вероятность его увольнения из-за сложностей вхождения в должность и коллектив и неясности карьерных перспектив.

Управление карьерой персонала в организации – это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или

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

В управлении карьерой заинтересован и работник, и организация. При этом инициатором, как правило, выступает организация как носитель карьерного пространства, без которого саморазвитие человека так и остается просто развитием и не обретает качества карьеры.

При управлении карьерой персонала в организации выделяют объект и субъект управления. Кроме того при управлении карьерой персонала в организации необходимо соблюдать основные принципы, которые можно разделить на две большие группы: принципы, которые необходимо соблюдать руководству организации при управлении карьерой своего персонала; принципы, которыми необходимо руководствоваться работникам при управлении своей карьерой.

Базавлущая Л. М. в своей работе выделяет 3 этапа управления карьерой персонала: подготовительный (аналитический) этап; плановый этап; организационный этап. Другие же специалисты утверждают, что логичным развитием процесса управления карьерой является переход от карьерного самоменеджмента к стратегическому управлению карьерой, включая промежуточные этапы. Данный процесс включает в себя 4 этапа: карьерный самоменеджмент; бюрократическое управление; институциональное управление; стратегическое управление.

Планирование карьеры на предприятии может производиться непосредственно работником, специалистом по персоналу или непосредственным руководителем. Следовательно, управление карьерой персонала происходит в рамках трех основных уровней.

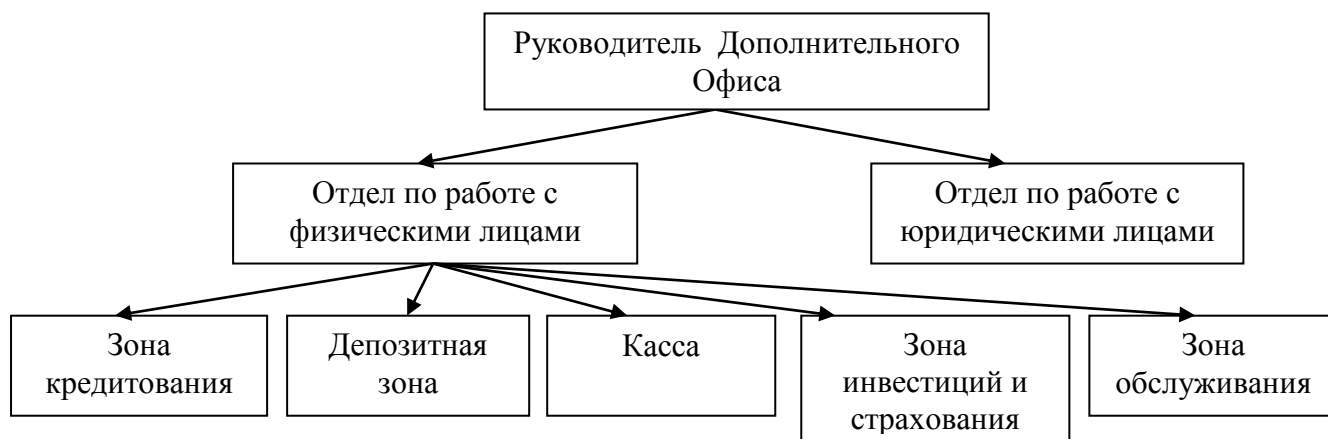
Существуют различные подходы к управлению персоналом в организации, которые имеют принципиальные различия между собой. Кроме того для управления карьерой персонала в организации применяют различные методы, которые можно объединить в несколько групп:

организационные методы; экономические методы и социально-психологические методы.

Таким образом, управление карьерой – сложный, требующий значительных ресурсов процесс. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализацию профессиональных амбиций работников организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, увеличивает текучесть, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности.

## **2. Анализ управления карьерой персонала в организации на примере Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове**

В Саратовской области находится около 220 дополнительных офисов и операционных касс Поволжского Банка ПАО «Сбербанк». Дополнительный офис № 8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» расположен в г. Саратове, ул. Московская, д. 152, и осуществляет деятельность по обслуживанию физических и юридических лиц. Организационная структура данного отделения Банка является функциональной и представлена на Рисунке 1.



**Рисунок 2.1 – Организационная структура Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Рисунок составлен автором.

Проведенный анализ показал, что в исследуемом офисе Сбербанка работают в основном молодые сотрудники женского пола в возрасте до 25 лет. У большинства опыт работы не превышает 1 – 2 года, что говорит о наличии текучести кадров. Многие из этих сотрудников уже получили повышение, но не поднялись выше должности «Старшего специалиста». Хотя большая часть сотрудников реально оценивает свои возможности дальнейшего продвижения по карьерной лестнице при отсутствии вакантных мест, они все же готовы продолжить работу в Сбербанке, так как имеются другие привлекательные условия работы: стабильность заработка, стабильность самого Банка и т. д.

Кроме того в результате исследования применяемых в Банке методов управления карьерой персонала, было выявлено, что Сбербанк отдает предпочтение организационным и экономическим методам и в небольшой степени использует морально и социально-психологические методы. Но даже при условии, что сотрудники Банка знают о возможностях построения карьеры и посещают необходимые для этого мероприятия, факт текучести кадров не дает увидеть всех возможностей построения карьеры данных сотрудников.

Следовательно, руководству ПАО «Сбербанк», а в основном руководству Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове, было рекомендовано при отсутствии явных недостатков в управлении карьерой своих сотрудников, обратить внимание на некоторые пункты проведенного исследования, которые свидетельствуют о наличии недочетов данного процесса и принять меры по их устранению.

### **3. Направления совершенствования управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове**

Одним из направлений устранения выявленных недочетов может послужить совершенствование применяемых в Банке методов управления

карьерой персонала, а именно социально-психологических и экономических методов.

Так как проведенный анализ показал и то, что заработная плата сотрудников складывается из фиксированной части и доплаты за выполнение плана отдела, плюс доплата за занимаемую должность, то для удержания персонала и формирования у него желания дальнейшего роста и продвижения по «карьерной лестнице» стоит ввести соревновательный момент.

Соревновательный момент может заключаться во введении так, например ежеквартальных или ежегодных конкурсов на звание:

- ✓ «Лучшего специалиста Дополнительного офиса»;
- ✓ «Лучшего специалиста территориального Банка»;
- ✓ «Самого быстрого и внимательного «Операциониста»»;
- ✓ «Самого дисциплинированного сотрудника».

Следующим мероприятием по совершенствованию управления карьерой персонала является разработка программы психологической поддержки сотрудников.

Разработанная Программа психологической поддержки сотрудников ПАО «Сбербанк» должна быть направлена на достижение следующих целей:

- 1) организацию специализированной психологической поддержки, как отдельным сотрудникам, так и конкретным группам банковских служащих;
- 2) организацию общепсихологических мероприятий, полезных для всего кадрового состава Банка.

Таким образом, можно сделать вывод, что Программа психологической поддержки сотрудников ПАО «Сбербанк» должна выглядеть следующим образом (Таблица 1).



**Таблица 1 – Программа психологической поддержки сотрудников ПАО «Сбербанк»<sup>2</sup>**

<b>Объект поддержки</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>Исполнитель</b>	<b>Средства исполнения</b>
Сотрудники Банка (индивидуально)	Индивидуальные консультации	Психолог, психотерапевт	В рамках ДМС
Группы сотрудников	Групповые тренинги, семинары, лекции	Сотрудники Отдела по работе с персоналом, приглашенные психологи	Средства выделенные из Фонда нераспределенной прибыли Банка

Самым лучшим вариантом оказания психологической поддержки в данном случае будет расширение программы ДМС и включение в нее услуг психолога. В таком случае каждый сотрудник Банка при необходимости сможет обратиться бесплатно за психологической помощью к специалисту клиники в своем городе, не боясь, что об этом узнают в офисе, где он работает, его не будут осуждать или наоборот беспокоить с ненужными в данный момент расспросами.

Положительными результатами применения данных рекомендаций могут считаться:

- Стимулирование сотрудников Банка к дальнейшему профессиональному развитию, совершенствованию своих навыков и умений;
- Формирование заинтересованности сотрудников в дальнейшей работе в Банке;
- Формирование взаимосвязи между результативностью и оплатой труда, создание чувства причастности сотрудника к Банку;
- Повышение социального и карьерного статуса сотрудников;
- Получение сотрудниками дополнительных бонусов за выполнение своих должностных обязанностей;
- Достижение согласованности целей работников и администрации Банка в процессе управления их карьерой.

Кроме описанной социальной эффективности предложенных направлений совершенствования управления карьерой персонала

<sup>2</sup> Таблица составлена автором.

Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове стоит описать необходимые затраты на их реализацию со стороны ПАО «Сбербанк» (Таблицы 2 и 3.).

**Таблица 2 – Затраты необходимые на реализацию совершенствования применяемых методов управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове<sup>3</sup>**

<b>Затраты</b>	<b>Сумма, руб.*</b>	<b>Примечание</b>
Почетные грамоты	238	Цена указана за упаковку(10 шт.)
Доска почета	2 500	Доска почета, ПВХ 3 мм + шапка печать + 8 плоских карманов ПЭТ
Печать фото на «Доску почета»	30	Цена за 1 фото, размер 15*20
Доплата за звание «Лучший специалист Дополнительного офиса»	15 000	Окладная часть заработной платы специалиста Дополнительного офиса (среднее значение 15 000 руб.)
Доплата за звание «Лучший специалист территориального Банка»	15 000	Окладная часть заработной платы специалиста Дополнительного офиса (среднее значение 15 000 руб.)
Доплата за звание «Самый быстрый и внимательный «Операционист»	3 900	30% от окладной части заработной платы операционистов (среднее значение 13 000 руб.)
Доплата за звание «Самого дисциплинированного сотрудника»	1 500	10% от окладной части заработной платы специалиста (среднее значение 15 000 руб.)

**\*Все суммы указаны с учетом цен Саратовской области, а суммы доплат рассчитаны на 1 сотрудника по средней величине оклада в исследуемом Дополнительном офисе**

**Таблица 3. – Затраты необходимые на реализацию разработки Программы психологической поддержки сотрудникам ПАО «Сбербанк»<sup>4</sup>**

<b>Затраты</b>	<b>Сумма, руб.*</b>	<b>Примечание</b>
Индивидуальные сеансы	1 500	Указана средняя стоимость консультации (1 ч) Психолога (специалиста - кандидата наук). Данная услуга должна быть включена в договор ДМС
Групповые семинары, лекции, тренинги и т. д.	30 000 – 45 000	Указана средняя стоимость тренинга (группа 12 – 15 чел.). В некоторых случаях могут проводиться сотрудниками Отдела по персоналу

**\* Все суммы указаны с учетом цен Саратовской области**

Из Таблиц 2 и 3 видно, что все затраты на реализацию предложенных направлений совершенствования управления карьерой персонала

<sup>3</sup> Таблица составлена автором.

<sup>4</sup> Таблица составлена автором.

Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове были рассчитаны исходя из средних значений и являются примерными, т. к. произвести более точные расчеты не представляется возможным. Это связано с тем, что для более точных расчетов необходимо знать какие именно конкурсы были проведены, количество победителей этих конкурсов, сколько и в каких регионах было задействовано сотрудников, а также в каких семинарах, лекциях, тренингах, и в каком количестве сотрудники принимали участие. Следовательно, до тех пор, пока данные рекомендации не реализованы рассчитать их точную стоимость невозможно.

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод о том, что в предложенные направления совершенствования управления карьерой Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове будут социально эффективны. А также, несмотря на то, что невозможно произвести точные расчеты расходы на их реализацию, предложенные рекомендации не будут затратными для ПАО «Сбербанк».

### **Заключение**

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове на основе анализа процесса и методов управления карьерой персонала в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «управления карьерой персонала», определены объект и субъект, основные функции управления карьерой персонала, а также рассмотрен процесс, основные методы и подходы к управлению карьерой персонала в организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», которая показала, что данная организация представляет собой структурное подразделение

территориального Банка ПАО «Сбербанк» и осуществляет деятельность по обслуживанию физических и юридических лиц в г. Саратове.

Кроме того, был проведен анализ процесса управления карьерой персонала Дополнительного офиса, который показал, что в Сбербанке существует специальный проект развития персонала «Путь сотрудника в Группе». Данный путь начинается с момента знакомства со Сбербанком, продолжается при его найме, дальнейшем развитии, продвижении и не заканчивается даже после его ухода из Банка. Также был рассмотрен процесс управления карьерой сотрудников Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в рамках данного проекта на примере молодых сотрудников, которые начинают свою карьеру с самой низкой ступени карьерной лестницы на должности «Консультанта» или «Стажера».

Далее было проведено исследование методов, применяемых для управления карьерой персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк». В качестве основного инструмента исследования было применено анкетирование сотрудников исследуемого Дополнительного офиса, а также сотрудников 2 близлежащих офисов Сбербанка.

Анализ результатов анкетирования позволил сделать следующие выводы:

- ✓ в данных офисах в основном работают молодые сотрудники женского пола в возрасте до 25 лет;
- ✓ у большинства опыт работы не превышает 1 – 2 года, что говорит о наличии текучести кадров;
- ✓ многие из этих сотрудников за время работы в Сбербанке получили повышение, но не поднялись выше должности «Старшего специалиста»;
- ✓ несмотря на то, что большая часть сотрудников реально оценивает свои возможности дальнейшего продвижения по карьерной лестнице при отсутствии вакантных мест, не отчаивается и готова

продолжить работу в Банке, так как имеются другие привлекательные условия работы;

✓ Сбербанк отдает предпочтение организационным и экономическим методам и в небольшой степени использует морально и социально-психологические методы;

✓ но даже при условии, что сотрудники Банка знают о возможностях построения карьеры и посещают необходимые для этого мероприятия, факт текучести кадров не дает увидеть всех возможностей построения карьеры данных сотрудников.

Таким образом, был сделан вывод, о том что, руководство ПАО «Сбербанк» в целом и руководство Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» достаточно эффективно управляют карьерой своего персонала. И применяют для этого современные методы управления карьерой персонала в организации. Но, несмотря на это, в ходе проведенного исследования были выявлены определенные недочеты в данном процессе.

Поэтому руководству ПАО «Сбербанк», а в основном руководству Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», было рекомендовано для устранения выявленных недочетов, совершенствовать применяемые методы управления карьерой персонала, а также разработать Программу психологической поддержки сотрудников ПАО «Сбербанк».

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций была определена их социальная эффективность, а также произведены расчеты затрат на их реализацию.