

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ НА СЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
профилю подготовки «Экономика и управление»
специализации «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве»

Идентификационный код ВКР: 394

Екатеринбург 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:

Заведующая кафедрой
социологии и социальной работы

_____ Н.Ю. Масленцева

« _____ » _____ 2016 г.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ НА СЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
профилю подготовки «Экономика и управление»
специализации «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве»

Идентификационный код ВКР: 394

Исполнитель:

студентка группы ТГ-411

Е.И. Лямина

Руководитель:

доцент кафедры социологии
и социальной работы,
канд. социол. наук, доцент

И.В.Чебыкина

Нормоконтролер:

старший преподаватель
кафедры социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 50 страницах, содержит 30 источников литературы, а также 5 приложений на 22 страницах.

Ключевые слова: КАРЬЕРА, СЕРВИС, УСЛУГА, СЕРВИСНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ.

Объектом дипломной работы является сервисное предприятие.

Предметом дипломной работы управление карьерой на сервисном предприятии.

Цель работы – охарактеризовать управление карьерой на сервисном предприятии.

Работа посвящена анализу управления карьерой сотрудников на сервисном предприятии. Во введении раскрыта актуальность темы, степень её научной разработанности, практическая значимость работы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора эмпирической информации, сформулированы цели, задачи, определён объект и предмет дипломной работы.

В первой главе «Понятие, виды и особенности сервисных предприятий» дана характеристика основных понятий, раскрываются особенности сервисных предприятий.

Во второй главе «Особенности управления карьерой на предприятиях разного типа» раскрываются особенности карьеры, а также управления карьерой на сервисных предприятиях разного типа.

Третья глава представляет собой анализ управления карьерой в ПАО «Сбербанк России» как сервисном предприятии, выявлены карьерные намерения и карьерные перспективы сотрудников на сервисном предприятии.

В заключении подведены основные итоги работы, сформулированы ключевые выводы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	6
2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗНОГО ТИПА	20
3. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» КАК СЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.	48
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Программа социологического исследования	51
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Протоколы интервью с менеджерами по набору персонала	53
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Анкета сотрудника сервисного предприятия	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Таблица информантов	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Цель карьеры сотрудников	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день самой востребованной сферой деятельности является сфера услуг. Мы встречаемся с сервисной деятельностью каждый день, когда едем на работу в общественном транспорте мы пользуемся услугой, обедая в кафе, покупая продукты в магазине и так далее. Сервис вокруг нас и различных сервисных предприятий в наши дни множество. Сервисные предприятия предоставляют основную массу на рынке вакансий и большинство населения нашей планеты осуществляет свою трудовую деятельность именно в сфере услуг. Для современного человека все более актуальным становится вопрос карьерного роста в своей трудовой деятельности. Построение карьеры помогает решить несколько задач: потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении жизненного пространства. Не каждый сотрудник задумывается о построении карьеры в своей трудовой деятельности, поэтому нужно изучить данную тему и пробудить интерес сотрудников в построении карьеры. Не на каждом сервисном предприятии есть возможность построения карьеры, поэтому нужно проанализировать и выявить возможности развития сотрудников в таких ситуациях.

Степень изученности проблемы. Актуальность вопросов построения карьеры обусловила значительный интерес и внимание к теоретическим и практическим аспектам данной проблемы М.В. Виноградовой, Т.Д. Бурменко, Т.А. Меркуловой. Исследование сервисных предприятий отражено в работах. Исследование карьеры отражено в работах Н.П. Залкиной, В.Ю. Иванова, В.С. Абатуровой, Е.И. Финогенко. Исследование менеджмента отражено в работах В.Л. Полукарова, П. Стивена, А.В. Скавитина.

Новизна данного исследования состоит в изучении значимости управления карьерой не самого сотрудника, а организации в, которой он осуществляют свою трудовую деятельность.

Объект исследования: сервисное предприятие.

Предмет исследования: управление карьерой на сервисном предприятии..

Цель работы: охарактеризовать управление карьерой на сервисном предприятии..

Задачи:

1. Проанализировать понятие, виды и особенности сервисных предприятий.
2. Охарактеризовать особенности управления карьерой на предприятиях разного типа.
3. Рассмотреть управление карьерой в ПАО «Сбербанк России» как сервисном предприятии.

В процессе написания дипломной работы были использованы следующие *методы исследования:* анализ документов, раздаточное очное анкетирование, личное интервью. *Эмпирическая база:* ПАО «Сбербанк России»

Практическая значимость: данные исследования могут использоваться ПАО «Сбербанк России» для улучшения управления карьерой сотрудников, в разработке новых методов управления, что позволяет усовершенствовать рабочий процесс и качество работы сотрудников, а также сотрудниками различных сервисных предприятий для построения своей карьеры. Работа рекомендована к использованию в преподавательской деятельности дисциплин: экономика, менеджмент и т.д.

1. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио - и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг. Практически все организации оказывают в той или иной степени услуги. Сервисная деятельность вносит большой вклад в экономику государства. Главной целью сервисной деятельности является удовлетворение общественных и индивидуальных потребностей людей. Развитие сервисной деятельности и спрос на услуги основывается на росте промышленного производства и повышении покупательной способности населения. Развитие производства стимулирует расширение сферы сервисной деятельности, и наоборот. Сфера сервиса сегодня характеризуется динамизмом, изменчивостью, непрерывным возникновением все новых и новых услуг.

Сервисная деятельность занимает важное место в сфере общественных отношений, которые связаны с производством, разработкой и предоставлением всевозможных видов услуг. Практически все организации в наши дни оказывают услуги в той или иной степени, осуществляют работу по удовлетворению чьих-либо потребностей.

Сущность сервисной деятельности и ее ключевое значение относится к таким теоретическим понятиям как «сервис», «услуга». В переводе с английского «*serwise*» - служба, услуга, эксплуатация и предполагает такой же смысл – «обслуживание, предоставление различного рода услуг».

Сервис – это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг,

востребованных отдельными людьми, социальными группами и организациями¹

Услуги сервиса выполняют как социальные, так и экономические функции. К социальным функциям относятся:

- удовлетворение всевозможных потребностей населения в различных видах обслуживания;
- группы социальных функций обеспечивают сокращение затрат и совершенствование условий труда в бытовом аспекте благодаря деятельности бытового, а также жилищно–коммунального обслуживания;
- услуги культурно-зрелищных учреждений, предназначенных для рационального проведения свободного времени;
- обеспечение безопасности, а также охране общественного порядка.

Экономические функции включают в себя:

- обслуживание в процессе производства материальных благ, а именно предоставление всевозможных услуг в сфере материального производства, для которого необходимы услуги связи и транспорта, услуги технического обслуживания оборудования и правовых консультаций;
- воспроизводство рабочей силы осуществляется при помощи услуг, предоставляемых непосредственно населению, например, услуги образовательных и просветительных заведений;
- создание дополнительных материальных благ посредством производства под заказ предметов длительного пользования либо путем восстановления ранее потерянных ими потребительских свойств, выполняют данную функцию предприятия службы быта.

Сервис представляет собой разновидность предпринимательской деятельности необходимой для оказания разнообразных услуг и реализации

¹ Фролова Т.А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма: Курс лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. С. 28.

сопровождающих их материальных товаров, реализующих потребность в удовлетворении одновременно нескольких желаний и потребностей клиентов.

Сервисная деятельность производится и реализуется специальными структурами обслуживания, которые выступают ее субъектами. В качестве субъектов могут выступать предприниматели или же коллективы сервисных организаций – это фирмы (гостиничные, лечебные, оздоровительные, туристические), предприятия (транспортные, торговые, ремонтные), бюро информационно-рекламные, жилищно-эксплуатационные конторы, правоохранительные и культурные учреждения.

Сервисное предприятие - это самый сложный комплекс информационных, материально-технических, финансовых, трудовых и многих других ресурсов, предназначенных для удовлетворения обширного круга потребностей.

Исследование сервисного предприятия как системы предполагает анализ составных элементов, среди которых основными являются: потребитель, продавец, система предоставления услуг и физическая среда. Рассмотрим, что представляют собой данные элементы.

Потребитель - гражданин, получающий, заказывающий либо имеющий намерение получить или заказать услуги для личных нужд. Потребителями услуг являются покупатели, клиенты, заказчики, посетители, пользователи.

Продавец - организация независимо от ее организационно-правовой¹ формы, а также индивидуальный предприниматель, осуществляющие продажу товаров потребителям по договору купли-продажи².

Система предоставления услуг – это система, которая определяет, где, когда и каким образом услуга будет предоставлена клиенту³.

Физическая среда – это климат сервисного предприятия, который включает в себя: чистоту, уровень шума, освещение, качество воздуха,

¹ Меркулова Т.А. Сервис в торговле: Учеб. пособие. Краснодар: КСЭИ, 2014. С. 156.

² Вечканов Г.С. Микроэкономика: Учебник для вузов, 4-е изд. Спб: Питер, 2012. С. 442.

³ Стивен П. Менеджмент: Монография, 8-е изд. М.: Вильямс, 2012. С. 519.

удобство расположения предприятия, рабочих мест и всех производственных элементов, необходимых для функционирования предприятия¹.

Предприятие сферы услуг – это хозяйственно-обособленная производственная единица в сфере сервиса, производящая и реализующая одну или более потребительских услуг. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

Система предприятий сферы услуг очень неоднородна. Она охватывает десятки видов производств различной специализации, разного уровня технического оснащения: ремонт и пошив швейных, меховых, кожаных изделий, головных уборов, обуви; изготовление и ремонт трикотажных изделий; ремонт и изготовление ювелирных изделий; ремонт бытовой техники; ремонт и изготовление мебели; химическая чистка, стирка; фотоуслуги, прокат, ритуальные услуги; услуги бань, парикмахерских, косметолога; консультации психолога и стоматолога; туристические и экскурсионные и др.

Деятельность предприятий сферы услуг имеет ряд специфических особенностей, которые отличают ее от других сфер и отраслей народного хозяйства. К числу основных особенностей относятся:

- полная зависимость от спроса на предлагаемые услуги и их сезонный характер;
- совмещение в своей деятельности производственных и торговых операций;
- использование товарных ценностей населения;
- необходимость создания и рационального сочетания самых разных по величине и функциям организаций обслуживания (предприятий, ателье, салонов, домов быта, приемных пунктов и др.);
- сильная ориентация на психолого-социологическую квалификацию обслуживающего персонала (наряду с узкой специализацией в области профессии);

¹ *Стивен П.* Менеджмент: Монография, 8-е изд. М.: Вильямс, 2012. С. 517.

– большая территориальная разобщенность производства и пунктов приема заказов.¹

Характерной особенностью предприятий сферы услуг является также то, что в основном производственные подразделения (ателье, мастерские, салоны и т.д.), входящие в состав домов быта и сервисных центров, не имеют технологической общности и межцеховых кооперированных связей, т.е. не образуют единого производственного комплекса (общее – только «территория»), каждое из них имеет законченный производственный цикл и является в основном малым предприятием.

Малое предприятие – это мелкие фирмы, доходы которых заработаны высокоэффективной сервисной деятельностью. Они способствуют наиболее полному обеспечению населения услугами, быстро переключаются на новые виды услуг, гибче реагируют на запросы людей в смене ассортимента реализуемых услуг, легче обнаруживают свободную экономическую нишу, сокращают до минимума бюрократические явления, имеют упрощенную систему управления.

В настоящее время главное отличие предприятия сферы услуг заключается в том, что его основной целью является удовлетворение определенных потребностей в услугах конкретного человека: выполнение заказов не оптом, а с учетом индивидуальных запросов и вкусов, что предопределяет его индивидуальный характер производства.

В конкурентной борьбе и соперничестве за «своего» потребителя производители неизбежно должны были прийти к сервисному сопровождению своей основной продукции. «Конкуренция по-новому – это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов...и прочих ценимых людьми вещей». В связи с этим сервис является неотъемлемым элементом любой

¹ Румянцев И.А. Основы стратегического управления: Учебное пособие. СПб: СЗТУ, 2009. С. 204.

товарной политики, в том числе и применительно к услугам, обеспечивающей высокую прибыльность предприятий. Так, некоторые американские компании от продажи сопутствующих услуг получают более 50% общей прибыли. Использование преимуществ сервиса позволяет, кроме того, ослабить эффект роста сложности деятельности предприятий, появляющегося в силу увеличения разнообразия продукции, предлагаемой на рынке. Сегодня, следовательно, важно не само предложение того или иного изделия (товара, услуги), а субъективный способ его восприятия. В результате потребление услуг (сервисного сопровождения) начинает преобладать над потреблением разнообразных материальных благ.

В условиях рыночных отношений рост запросов человека и необходимость выживания в конкурентной борьбе объективно ужесточают требования относительно культуры сервиса, удобств, времени и форм обслуживания, приемлемых цен. Успех организации, достигаемый в обслуживании клиента, способствует его удержанию при своей организации, что в значительной мере обеспечивает и эффективность ее деятельности (в т.ч. экономической). Известно, что затраты на удержание постоянного клиента составляют лишь 20% от того, что пришлось бы затратить на привлечение нового. «Менеджеры, любящие подсчитывать сиюминутные доходы, обсчитывают не только клиентов, но и собственную компанию». Итак, сервис как система индивидуального обслуживания предполагает комплекс организационных, технических и технологических видов деятельности по обеспечению комфортности жизнедеятельности людей. Это система обеспечения, позволяющая потребителю выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления изделия (услуги) и экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителей.

Индивидуальное обслуживание как сфера профессиональной деятельности

Все большее распространение сервисного обслуживания населения обусловили необходимость оформления этой деятельности как профессиональной, обеспечивающей на соответствующем уровне удовлетворение чьих-либо потребностей. Изначально это означает, прежде всего, процесс индивидуального обслуживания. Кроме того, данный вид профессиональной деятельности предполагает соблюдение некоторых правил или норм, а именно:

- обязательность предложения сопутствующих услуг;
- необязательность использования этих услуг (нельзя их навязывать);
- эластичность сервиса, что означает широкий «пакет» сервисных мероприятий, дающих возможность выбора;
- удобство сервиса (он должен предоставляться в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают покупателя);
- техническая адекватность сервиса, учитывающая технический уровень производства и в то же время способствующая созданию оригинальных технических решений для технологии сервиса;
- информационная отдача сервиса (к сервисной информации должны внимательно прислушаться руководители предприятий);
- разумная ценовая политика в сфере сервиса (сервис должен быть, прежде всего, стимулом для приобретения товаров фирмы и инструментом для укрепления доверия потребителей);
- гарантирование соответствия производства сервису (чтобы не поставить потребителя в условия «обслужи себя сам»).¹

Предприятия сферы услуг являются открытой социально-экономической системой, обладающей следующими отличительными признаками:

- сервисное предприятие наряду с предприятиями других областей представляет собой социально ориентированную систему, которой свойственно целенаправленное коллективное поведение;

¹ Масилова М.Г. Сервисная деятельность: Учебное пособие, Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2006. С. 117.

– эти предприятия создаются для предоставления услуг и поэтому встроены в хозяйственную систему государства и являются социально-экономическими системами;

– деятельность данных систем требует привлечения разнообразных ресурсов, а для этого необходима организация ресурсного обеспечения и управления этими ресурсами для получения результата.

Любое сервисное предприятие – устойчивая социальная структура, объединение людей, которые связаны единой целью в процессе сервисной деятельности.

Все предприятия входящие в сферу сервиса, независимо от организационно-правовой структуры, вида собственности, объёмов деятельности и их назначения, обладают следующими схожими особенностями:

– сервисное предприятие – это открытая система, которая рассматривается в совокупности факторов внешней и внутренней среды; деятельность всех структурных подразделений сервисной организации по продвижению, производству, сбыту осуществляется с учётом запросов и мнений потребителей, а также конкуренции на существующем рынке услуг;

– предприятие сервиса фокусируется на качестве продуктов и услуг;

– для сервисных предприятий характерны: ситуационный подход к управлению, адаптация к меняющимся условиям, гибкость и оперативность реакции на возникающий спрос;

– основной источник прибыли, успеха сервисного предприятия – это персонал, люди, их уникальные знания, умения и навыки, поэтому необходимо создавать условия для реализации их потенциала;

– управление сервисного предприятия ориентируется на организационную культуру, культуру обслуживания, нововведения, мобильность внедрения новейших изобретений и техники;

– все предприятия сервиса в процессе создания и функционирования переживают схожие трудности, решают важнейшие проблемы: становление

сервисного предприятия, достижение экономической стабильности, формирование имиджа и завоевание крепкой репутации в конкурентной борьбе на рынке услуг.

На текущий момент сфера услуг в России, согласно Общероссийскому классификатору услуг населению, включает 13 типов услуг которые, в свою очередь, поделены на подгруппы и подразделяются на виды деятельности по целевым функциональным назначениям¹. По классификации Всемирной торговой организации насчитывается 160 видов услуг - начиная от научных исследований и заканчивая ремонтными услугами, от образования и до обслуживания престарелых, при этом на первый план выходят отрасли, базирующиеся на использовании интеллектуального труда².

Директива Европейского союза подразделила все виды услуг на три категории:

- услуги, предоставляемые для потребителя (общественное питание и гостиничный сервис, розничная торговля, бытовые услуги, предоставляемые авто-ремонтными мастерскими, косметическими салонами, химчистками и т. д.);

- услуги, предоставляемые для бизнеса, относящиеся к услугам профессионального характера (юридические, консультационные, аудиторские), техно-логические, услуги по подбору кадров, оптовая торговля;

– услуги, предоставляемые одновременно как потребителям, так и бизнесу³.

Предприятия сферы услуг разнообразны, но их можно классифицировать по определенным признакам, которые присущи только сфере сервиса.

1. Порядок сбора и реализации заказов:

¹ *Общероссийские классификаторы* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://classifikators.ru/okun>

² *Официальный сайт Организации Объединённых Наций* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.un.org/ru>

³ *Официальный сайт Европейского союза* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://eeas.europa.eu>

- стационарные предприятия сферы сервиса - микропредприятия и малые предприятия, осуществляющие прием, выполнение и выдачу заказов территориально в одном месте (парикмахерская, швейное ателье, предприятие по ремонту обуви и др.);

- предприятия сферы сервиса с сетью приемных пунктов - средние и крупные предприятия, имеющие централизованные производственные цехи и участки и осуществляющие прием и выдачу заказов через сеть приемных пунктов (предприятия химической чистки, прачечные);

- выездные предприятия сферы сервиса - предназначены для обслуживания населения сельской местности, могут как выполнять часть видов услуг непосредственно на месте (парикмахерские, ремонт обуви, фотоуслуги и др.), так и осуществлять сбор заказов для выполнения услуг на средних и крупных предприятиях с централизованными производственными цехами и участками.

2. Время действия:

- предприятия круглосуточного действия - стационарные предприятия сферы сервиса;

- предприятия периодического действия - выездные предприятия сферы сервиса;

3. Метод обслуживания потребителей:

- предприятия с индивидуальным обслуживанием потребителей - прием и выдача заказов осуществляются индивидуально специально определенным работником предприятия - приемщиком заказов;

- предприятия, подразделения, работающие по методу самообслуживания - клиент оплачивает услуги и сам использует оборудование, инструментарий для получения услуги. Работник сферы сервиса выступает в роли консультанта. (химические чистки и прачечные самообслуживания, интернет-салоны);

- предприятия, осуществляющие прокат предметов потребления - прокатные салоны, пункты, оказывающие услуги по выдаче на определенный срок за соответствующую плату необходимых предметов потребления.

4. Качество предоставляемых услуг:

- предприятия, оказывающие услуги разряда «люкс» (высшего класса) - характеризуются высоким классом выполнения услуг, обслуживания клиентов, высокопрофессиональным персоналом, дополнительным набором консультационных и иных видов услуг, соответствующим уровнем оформления салонов, производственных помещений, более высоким уровнем цен (Дом моделей, Дом моды, салон-парикмахерская «Люкс» и т. п);

- предприятия, оказывающие услуги обычного уровня качества - предприятия, оказывающие услуги с соблюдением всех требований, предъявляемых к качеству выполнения услуг и обслуживания населения, имеющие диапазон цен услуг на среднем уровне;

5. По степени взаимодействия с потребителем:

- требующие контакта с потребителем - 20% контакт с потребителем для приема и выдачи заказа, примерки. 80% производство изделия (фотосалон, ателье по пошиву одежды и обуви по индивидуальному заказу);

- требующие непосредственного участия потребителей - 90% участие потребителя в процессе производства и предоставления услуги, 10% производство части услуги (ресторан, гостиница, парикмахерская, школа, поликлиника);

- не требующие обязательного контакта с потребителем - 10% прием и выдача заказов, 90% производство услуги (автомастерская, прачечная, фирма по ремонту квартир, химчистка)¹.

Данные Госкомстата позволяют оценить рынок платных услуг, предоставляемый населению России. В марте 2016г., по предварительным данным, населению было оказано платных услуг на 682,0 млрд. рублей, в I квартале 2016г. - на 1986,3 млрд. рублей. Удельный вес расходов на оплату

¹ *Виноградова М.В.* Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учеб. пособие. М.: Дашков и Ко, 8-е изд., 2014. С 65-66.

услуг в потребительских расходах населения в марте 2016г. составил 22,0% против 21,1% в марте 2015 года¹.

Рынок платных услуг непрерывно развивается и на сегодняшний день в России и во всем мире наиболее распространённой моделью занятости является сервисная занятость.

Сервисная занятость – это форма занятости, в которой доминирует не производственная деятельность, а именно – производство услуг².

Сервисная модель трудовой занятости характеризуется наличием различных секторов, которые можно выделить по следующим признакам:

Уровень трудоемкости. Согласно данному признаку выделяют секторы услуг, например: транспорт, финансовые услуги, телекоммуникации со сравнительно низкой трудоемкостью, но требующими обширной профессиональной подготовки. Секторы услуг, например: деловые услуги, организация досуга, мелкая торговля, выполнение домашних работ, персональные услуги со сравнительно высокой трудоемкостью, но небольшим количеством требований к уровню профессиональной подготовки. Реализация этих услуг нуждается в навыках обслуживания. Выделяют также услуги, которые требуют интеллектуальноемких операций для большей индивидуализации в обслуживании, здесь занятость сформировалась как остаточная, скрывающая неполную занятость работников, которых не поглотил сектор промышленности.

Степень формальности занятости. Сервисная модель занятости работников определяется популярностью неформальной занятости и предоставлением многих услуг осуществляются в пределах неформальной экономики.

¹ *Официальный сайт* Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.gks.ru>

² *Якунин В.И.* Постиндустриализм. Опыт критического анализа: Монография. М.: Научный эксперт, 2012. С. 47.

Восприимчивость к технологическим инновациям. Ряд услуг очень восприимчив к технологическим инновациям, например: связь, медицинские и информационные услуги.

Можно выделить две формы сервисной модели занятости: информационная и рекреационная, каждая из которых появляется при наличии особых факторов и имеет свои определенные черты.

Образование информационной модели занятости связано с тем, что имеется развитый научный сектор и достаточно финансовых средств. Регионы и государство в целом могут не иметь достаточного количества научных и финансовых возможностей для разработок и внедрения инновационных технологий, тогда необходимо использовать дешевый труд, естественные ресурсы, а также приоритет географического положения. В таком случае происходит формирование рекреационной модели занятости, которая ориентирована на рекреационные виды деятельности.

В информационной модели основной является занятость, которая связана с культурой, образованием, научными исследованиями, деятельностью в рамках наукоемких и высокотехнологичных производств, реализацией сложных разновидностей услуг. Существуют разнообразные виды занятости, но превалирует дистанционная занятость¹.

Социальная и экономическая мотивация труда основывается на увеличении свободы поведения и выбора рабочего времени и организации труда.

Информационный процесс предполагает необходимость выработки инновационных методов регулирования рынка труда. Необходимо совершенствование институтов, которые обеспечивают гибкий график работы, а также создание новых трудовых институтов, которые позволят индивидуализировать и децентрализовать труд.

¹ Бурменко Т.Д. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг: Курс лекций. Иркутск: БГУЭП, 2014. С. 281.

Структура занятости населения в сфере услуг, как правило, значительно зависит от экономического уровня развития стран: изначально развивается розничная и оптовая торговля, гостиницы и ресторанный бизнес, далее — финансовая сфера, операции с недвижимостью, страхование, производственные услуги, и наконец — коммунальные, социальные, личные услуги.

В России в 1990 г. в сфере услуг было занято 37 % общей численности работающих, в 1996 г. — 50 %, а в 2014 году в сфере услуг было занято 65 % граждан. Структура экономики России по типам занятости в процентах показывает, что превалирует сфера услуг – 65 %, по сравнению с промышленностью – 20 %, строительством – 8 %, а также сельским хозяйством – 7 %. Прирост занятых в сфере услуг происходит в первую очередь за счет отраслей социальных, коммунальных, личных услуг, однако, это обусловлено не ростом, а падением материального производства. Положение сферы сервиса в технологически развитых странах указывает на то, что государству целесообразней содействовать как формированию, так и развитию малого бизнеса, так как в сфере услуг он занимает традиционно основные позиции и способствует решению проблемы занятости¹.

Таким образом, качественными характеристиками данной модели занятости являются создание и распространение новейших информационных технологий, рост в материальном производстве доли занятого населения, предоставляющего услуги, формирование разновидностей деятельности, которые полностью или частично базируются на услугах.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация способна рассчитать количество людей, в котором она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

К работникам в сфере сервиса следует подходить с особой стороны.

Специалист сферы сервиса - профессионально подготовленный специалист. Одним из важнейших требований к психологическим качествам

¹ Бурменко Т.Д. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг: Курс лекций. Иркутск: БГУЭП, 2014. С. 286

менеджера является наличие у специалиста по управлению персоналом четких личных ценностей и разумных личных целей, что крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере.

В качестве важнейших факторов успеха в деятельности специалиста по сервису выделяют:

- желание и интерес человека заниматься сервисом;
- умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
- гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
- оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;
- способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
- высокая профессиональная компетентность и специальная подготовка.¹

Этические основы сервисной деятельности формируются из тех мировоззренческих представлений, нравственных ценностей, которые определяют профессиональное поведение работников сервиса и регулируют их отношения с потребителями. Этические принципы предписывают работнику сервисного предприятия освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в нашем обществе желательными, одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса и, тем самым, облегчают процесс обслуживания, делают его приятным и эффективным для обеих сторон.

Ключевые этические принципы и нравственные категории для сервисной деятельности:

- честность и порядочность по отношению к окружающим;
- совестливость и открытость в отношениях с потребителями;
- уважение к их достоинству;

¹ *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: Учебное пособие М.: Аспект Пресс, 2007. С. 241.

– осознание своего профессионального долга (обязанностей) во взаимодействии с ними.

Указанные принципы составляют ту нравственную основу, без принятия которой не имеет смысла браться за работу в сфере сервиса. Конечно, немало работников сферы сервиса способны гораздо глубже продумать этическую основу своей профессии: увидеть в ней такие стороны, которые дают возможность саморазвиваться, приносят удовлетворение, наделяют труд нравственным потенциалом.

Вместе с тем не весь арсенал общеэтических принципов и норм может быть задействован в деятельности сервисного предприятия, а лишь те, которые сопрягаются с сущностью сервиса как сложного профессионально-экономического и общественного феномена. Так, вовсе не обязательно персонал должен взаимодействовать с клиентами на основе личной привязанности, любви, абсолютного доверия, то есть тех принципов, которые уместны в семейных или дружеских отношениях. В отношениях между работником и клиентом всегда должна сохраняться определенная дистанция, обусловленная их социально-функциональными ролями в пространстве рыночного обмена. Отбор этических принципов в процессе своих отношений с клиентами работники сервиса совершают, исходя из императивов профессионально-служебной этики.

Под профессионально-служебной этикой сервисной деятельности понимается совокупность требований и норм нравственности по отношению к работникам сервисных фирм, которые в обязательном порядке должны быть реализованы в процессе выполнения ими своих служебных обязанностей. Профессиональная этика позволяет конкретизировать те общие этические принципы, которые были указаны выше. Так, принятие принципов честности и порядочности делает невозможным обман потребителей, пренебрежение их интересами; опора на совесть предостережет от поступков, причиняющих вред или неприятности клиентам; осознание своего профессионального долга ведет к тому, что работник четко представляет свои

служебные обязанности, будучи готовым в любой момент оказать профессиональную помощь потребителю.¹

Основные нормы служебной этики, которые должны быть присущи всем работникам сервисной деятельности:

- внимательность, вежливость;
- выдержка, терпение, умение владеть собой;
- хорошие манеры и культура речи;
- способность избегать конфликтных ситуаций, а если они возникают, успешно разрешать их, соблюдая интересы обеих сторон.

Работники контактной зоны в дополнение к тем этическим нормам, которые перечислены, должны также проявлять:

- обходительность, любезность;
- радушие, доброжелательность;
- тактичность, сдержанность, заботу о потребителе;
- самокритичность по отношению к себе;
- готовность быстро реагировать, удерживая в зоне внимания сразу несколько человек или разные операции, которые осуществляются в процессе обслуживания;
- умение держаться спокойно и доброжелательно даже после обслуживания капризного клиента или напряженной смены;
- умение избегать неудовольствий клиентов и конфликтов.²

Нежопустимые нормы поведения и личностные качества, несовместимые с профессиональной этикой обслуживания. Работнику сервиса абсолютно противопоказаны:

- грубость, бестактность, невнимательность, черствость;
- нечестность, лицемерие;
- воровство, жадность, эгоизм;

¹ Буйленко В.Ф. Туризм: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. С. 218.

² Дебольский М.С. Психология делового общения: Учебник. М.: Деловая мысль, 2004. С. 72.

– болтливость, разглашение приватной информации о клиентах, обсуждение с кем бы то ни было их недостатков и слабостей;– неуступчивость, желание взять верх над клиентом, подчинить его интересы своим.

Не следует стремиться к тому, чтобы переделать или перевоспитать клиентов за время обслуживания – их нужно принимать такими, какие они есть. Серьезные ошибки начинающих работников сервиса нередко бывают связаны с обидчивостью, с завышенными этическими требованиями по отношению к клиентам, что свидетельствует о личной уязвимости характера таких работников. Важно избавляться от подобных установок.¹

Итак, сфера услуг является основным источником рабочих мест и решающим фактором в формировании занятого населения, а значит, важным аспектом сервисной занятости является построение карьеры на таких предприятиях. Рассмотрим особенности карьеры сотрудников на сервисных предприятиях разного типа и охарактеризуем сложившиеся подходы и практику управления карьерой на таких предприятиях.

¹ Вердербер Р. Общение. Интенсивный курс: Учебник. СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. 164 с.

2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗНОГО ТИПА

Карьера является динамическим явлением, то есть это постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьеру, как траекторию своего собственного движения, человек выстраивает сам, руководствуясь своими внутренними особенностями, реальностью, своими желаниями, целями и установками. Рассмотрим более подробно, что же это такое, какие есть типы карьер, этапы карьерного роста, каковы особенности карьер на предприятиях различного типа.

Карьера — это сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния (власти, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения¹.

Развитие профессиональных знаний, умений и навыков, признание результатов труда и авторитета определяют понятие и типы карьеры. Для классификации типов карьеры обозначим различные основания, признаки и критерии.

В рамках классификации видов деловой карьеры выделяют внутриорганизационную: вертикальную, горизонтальную, ступенчатую, скрытую; межорганизационную: специализированную, неспециализированную

¹ Залкина Н.П., *Построение профессиональной карьеры в контексте компетентностного подхода*: Монография. Курск, 2013. С. 59.

1. Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения в организации:

– вертикальная карьера - вид карьеры, с которым в основном связывают само понятие карьеры, он предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности;

– горизонтальная карьера - вид карьеры, предполагающий переход в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей формального закрепления в организационной структуре, к горизонтальной карьере также относят усложнение или упрощение задач на прежней ступени;

- ступенчатая карьера совмещает элементы вертикальной и горизонтальной карьеры, ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы;

- скрытая (центростремительная) карьера наименее очевидна для окружающих, предполагает движение в ядре, к руководству организацией, доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации (приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные, важные поручения руководства), такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

2. Межорганизационная (профессиональная) карьера предполагает, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит разнообразные стадии развития: обучение, устройство на работу, профессиональный рост, поддержание имеющихся способностей, выход на пенсию, которые можно пройти последовательно в нескольких организациях:

- специализированная карьера отличается тем, что работник этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии;

- неспециализированная карьера предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями¹.

Характеристика этапов карьеры позволяет выделить определенные периоды, которые можно рассматривать как фазы становления профессионала, а человек, как субъект труда, обозначается терминами: "оптант", "адепт", "адаптант", "интернал", "мастер", "авторитет", "наставник". Переход от начальной фазы на следующую сопровождается ростом профессионального опыта. Длительность прохождения каждой из фаз может варьироваться в зависимости от сложности профессии, мотивации, способностей и жизненных обстоятельств. Если человек добровольно или вынужденно меняет профессию (это может случиться на любом из этапов его карьеры), он снова возвращается на этап оптации. Внедрение новейших технологий, орудий труда, форм организации труда, правовых основ труда предполагает переучивание, дополнительное обучение работников организации, и, таким образом, они периодически оказываются в позиции адептов. Каждая фаза цикла профессионализации характеризуется особой ролью, социальным статусом субъекта труда и типичными проблемами.

Оптант (лат. *optatio* – желание, избрание) – человек, выбирающий профессию, карьеру, профессиональное учебное заведение. Психологические проблемы фазы оптации рассматриваются в рамках психологии профориентации и карьерного консультирования².

Адепт (лат. *adeptus* – постигший, посвященный в тайны учения) – человек, осваивающий азы профессиональных знаний и умений,

¹ *Полукаров В.Л.* Психология менеджмента: Учебное пособие для вузов. М.: КроНус, 2010. С. 215-216.

² *Финогенко Е.И.* Психология профессиональной деятельности: Учебное пособие. Иркутск: ИрГТУ, 2012. С. 58.

приобщающийся к традициям и профессиональным ценностям сообщества профессионалов. Психологические проблемы, типичные для этой фазы, связаны с совершенствованием программы и методов профессионального обучения, подходов в рамках профессионального воспитания, формированием адекватной мотивации учащихся, помощью в освоении трудных разделов образовательной программы и трудоустройстве выпускников¹.

Адаптант (лат. *adaptare* – приспособлять) – человек, который находится в начале самостоятельной профессиональной деятельности и должен приспособиться к трудовому коллективу и организационной культуре учреждения (социальная адаптация), к сложностям профессиональных задач и ситуаций (профессиональная адаптация), к своей профессиональной роли, к ее включению в систему личностных смыслов, потребностей и мотивов, что может потребовать изменений и себя, своей системы ценностей, образа "Я" (личностная адаптация). Психологи, работающие на предприятиях, в службе работы с персоналом, могут диагностировать специфические трудности адаптации новых работников, наметить индивидуализированные программы оптимизации процессов адаптации, чтобы по возможности сократить этот период и способствовать тому, чтобы субъект труда быстрее и субъективно легче стал интерналом².

Интернал (лат. *intemus* – средний) – человек, освоивший профессиональные задачи среднего уровня сложности. Этот период может длиться достаточно долго и не перейти на уровень мастера, ибо не все люди склонны к ежедневному выполнению сложных задач. Психологи могут способствовать оптимизации функционального состояния субъекта труда, находящегося на этой фазе развития. В этот период могут проявиться

¹ Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия: Энциклопедия. Изд-е №3. М.: ИНФРА, 2008. С. 8.

² Финогенко Е.И. Психология профессиональной деятельности: Учебное пособие. Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2012. С. 58.

противоречия, конфликты, кризисы развития, в преодолении которых также могут помочь психологи¹.

Мастер (англ. Master – хозяин) – 1) руководитель участка в цехе, отвечающий за производственную деятельность группы работников; 2) специалист своего дела².

Авторитет – (нем. Autoritat от лат. Auctoritas – власть, влияние) – общепризнанное значение, весомость, влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, престиж, опирающийся на известность, репутацию, осведомленность, знания; 2) лицо, пользующееся признанием, известностью, влиянием в определенной области знаний, деятельности³.

Наставник – высококвалифицированный специалист или опытный работник, у которого другие работники могут получить совет или поддержку⁴.

Итак, карьера представляет собой непрерывное развитие в течение всего периода становления профессионала, увеличение профессиональных знаний, умений и навыков. Человек от выбора профессии до овладения мастерства в своем деле проходит очень длинный путь через фазы становления профессионала. Профессиональное развитие личности представляет собой системное явление, которое определяется общими закономерностями психического развития и определенными социокультурными условиями. Этапы профессионального становления человека имеют непосредственную связь с карьерой. На этих этапах происходит становление личности с учетом различных переменных: развивающихся характеристик личности; направлений и форм развития личности; стадий и кризисов на протяжении профессионального пути; различных моделей карьерного поведения личности.

Рассмотрим особенности карьеры сотрудников на сервисных предприятиях разного типа. Ранее мы классифицировали предприятия по

¹ *Современный* социоэкономический словарь: Словарь. М.: ИНФРА, 2014. С. 194.

² *Там же*. С. 232.

³ *Там же*. С. 12.

⁴ *Там же*. С. 255.

признакам присущим только сфере сервиса, а сейчас проанализируем какие виды карьеры им соответствуют.

Порядок сбора и реализации заказов:

- на стационарных предприятия сферы сервиса (парикмахерская, швейное ателье, предприятие по ремонту обуви и др.) преобладает специализированная и горизонтальная карьера, работник проходит этапы своей профессиональной деятельности в рамках одной-двух профессии так как на микропредприятиях и малых предприятиях как правило работают несколько сотрудников, каждый специалист занимается четко определенной деятельностью.

- на предприятиях сферы сервиса с сетью приемных пунктов (предприятия химической чистки, прачечные и др.) преобладает ступенчатая неспециализированная карьера так как она совмещает элементы вертикальной и горизонтальной карьеры и чаще всего встречается на средних и крупных предприятиях.

- выездные предприятия сферы сервиса могут выполнять часть видов услуг непосредственно на месте и осуществлять сбор заказов для выполнения услуг, осуществляется это на средних и крупных предприятиях с централизованными производственными цехами и участками, поэтому таких предприятий может быть сеть и разновидности карьеры возможны различные: вертикальная, горизонтальная, ступенчатая и даже скрытая; как правило, разные этапы всего своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями (неспециализированная карьера)

Время действия:

- предприятие круглосуточного действия – является стационарным предприятием сферы сервиса, характерны вышеуказанные типы карьеры;

- предприятие периодического действия - является выездным предприятием сферы сервиса, характерны вышеуказанные типы карьеры.

3. Метод обслуживания потребителей:

- на предприятиях с индивидуальным обслуживанием потребителей (кафе, рестораны и пр.) преобладают ступенчатая и вертикальная типы карьеры, редко бывает, что работник этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии, так как карьерный рост на таких предприятиях предполагается и на этапе «адаптанта» сотрудники не останавливаются (на этом этапе происходит смена сотрудников), зачастую разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями (неспециализированная карьера);

- на предприятиях, подразделениях, работающих по методу самообслуживания преобладает специализированная карьера, основной деятельностью занимается сам клиент, количество персонала на таких предприятиях небольшое, карьерный рост не представляется возможным;

- на предприятиях, осуществляющих прокат предметов потребления - преобладает специализированная карьера, основной деятельностью занимается сам клиент, количество персонала на таких предприятиях небольшое, карьерный рост не представляется возможным.

Качество предоставляемых услуг:

- предприятия, оказывающие услуги разряда «люкс» (высшего класса) - характеризуются высоким классом выполнения услуг, обслуживания клиентов, высокопрофессиональным персоналом, дополнительным набором консультационных и иных видов услуг, здесь характерны вертикальная, горизонтальная, ступенчатая и даже скрытая типы карьеры, предприятия как правило крупные и имеют благоприятные условия для карьерного роста и специализированной карьеры;

- на предприятиях, оказывающие услуги обычного уровня качества характерными являются линейные и горизонтальные, неспециализированные типы карьеры.

По степени взаимодействия с потребителем:

- предприятия требующие контакта с потребителем (фотосалон , ателье по пошиву одежды и обуви по индивидуальному заказу) как правило характеризуются линейным, неспециализированным типом карьеры.

- предприятия требующие непосредственного участия потребителей (ресторан, гостиница, парикмахерская, школа, поликлиника) характеризуются ступенчатым и специализированным типом карьеры;

- предприятия не требующие обязательного контакта с потребителем (автомастерская, прачечная, фирма по ремонту квартир, химчистка) характеризуются линейным, специализированным типом карьеры.¹

На малых предприятиях зачастую возможность для карьерного роста отсутствует. Из-за небольшого общего количества сотрудников, количество должностей тоже ограничено. И за ту или иную функцию, например, маркетинг, отвечают ни отделы, а сотрудник в единственном числе. Поэтому карьерного роста, в понимании увеличение значимости в следующей должности, нет либо проявляется в смещении, замене другого сотрудника. В этом случае в качестве карьерного роста можно рассматривать процесс набирания опыта в течение работы и последующее открытие собственного бизнеса. Еще один вариант карьерного роста заключается в замене своего коллеги, при его уходе с работы. Также вариантом карьерного роста можно считать появление новых вакансий за счет расширения предоставляемого спектра услуг или небольшого расширения производства, каждый работник в этом случае специализируется на конкретном виде деятельности, например, в салоне по ремонту автомобилей каждый сотрудник занимается ремонтом определенной марки автомобиля.

Карьера представляет собой развитие человека и освоение им социального пространства или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия.

¹ *Виноградова М.В.* Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 8-е изд. 2014. С. 68-69.

Необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

Управление карьерой - это системное, 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.

Стремление человека управлять своей карьерой объясняется большим значением карьеры для его жизнедеятельности. Карьера выступает в роли контекста профессиональной сфере 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 карьере находит выражение действие универсального механизма дегрессии: «представляется возможным высшее развитие пластичных форм, фиксируя, закрепляя их активности, охраняя нежные комбинации от грубой их среды, не давая всему содержанию нашего опыта расплыться в безграничности-неопределенности» карьера выстраивает путь человеческого развития, внося определенность в трудовую жизнь, ориентируя человека во времени и пространстве, делая для него отчетливым прошлое, осмысленным настоящее и ожидаемым будущее.

Желание человека оптимизировать карьерное развитие с помощью управления связано еще и с особенностями нынешней ситуации в развитии российского общества. Демократизация способствует созданию условий для свободного самоопределения, самореализации каждого человека, самостоятельного выбора пути своего движения в социальном пространстве общества. Эта свобода порождает конкуренцию, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других.

Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала. Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации – это, прежде всего, вопрос заполненности и целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей - организационной структуры.

Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

- повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;
- перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- понижение, когда в связи с изменением потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;
- увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту¹.

Функции системы управления карьерным процессом (далее УКП):

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным

¹ *Ridero*. Козак Н.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ridero.ru>

проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности УКП на основе определенной системы показателей.

УКП включает в себя необходимые мероприятия по планированию карьеры в зависимости от занимаемой должности в организации (См. Табл. 1).

Таблица 1

Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	-Первичная ориентация и выбор профессии -Выбор организации и должности -Ориентация в организации -Оценка перспектив и проектирование роста -Реализация роста
Менеджер по персоналу	-Оценка при приеме на работу -Определение на рабочее место -Оценка труда и потенциала сотрудников -Дополнительная подготовка -Программы работы с резервом -Продвижение -Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель	-Оценка результатов труда -Оценка мотивации -Организация профессионального развития -Предложения по стимулированию -Предложения по росту ¹

¹ Скавитин А.В. Телеработа в мировой экономической практике // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 117.

Управлением карьеры занимается не только сам сотрудник, но и менеджер по персоналу и руководитель, а значит на развитие сотрудника в организации влияет множество факторов и мероприятий.

Механизм управления карьерой должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на развитие и продвижение. В рамках этого механизма должны применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению специалиста в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии), материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать как совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии¹.

Существуют механизмы для карьерного роста, применяемые в организациях. Стимулировать работников на успешное построение карьеры можно применяя следующие два вида карьерного стимулирования: материальное (денежное и неденежное) и нематериальное (См. Табл. 2, 3).

¹ *Иванов В.Ю.* Управление карьерой менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. С. 13-17.

Формы материального стимулирования карьеры

Форма стимулирования	Содержание
Основная заработная плата	Стимулирует к профессиональной и организационной карьере за счет прогрессивных различий в оплате труда разных категорий работников (должностной оклад, тарифная ставка)
Дополнительная заработная плата	Стимулирует профессиональную карьеру, а также межорганизационную
Дополнительные льготы	Стимулируют внутриорганизационную карьеру а также межорганизационную карьеру (компенсация расходов в связи с переходом на работу из других организаций, компенсация за найм жилья)
Бонусы	Стимулируют внутриорганизационную карьеру (бонусы за выслугу лет, за заслуги)
Участие в прибылях	Стимулируют профессиональную карьеру путем развития способностей к инновационной деятельности
Стимулирование свободным временем	Регулируют профессиональную карьеру (например, предоставление сотрудникам дня отдыха для изучения специальной литературы)
Стипендиальные программы и программы обучения	Активизируют профессиональную карьеру путем выделения денежных средств на получение основного или дополнительного образования
Гибкие социальные выплаты	Стимулируют выполнение работ повышенной сложности, наибольшей интенсивности и результативности

Материальные формы стимулирования карьеры позволяют сотруднику визуально оценить разницу в денежном и временном эквиваленте при обычном усердии и при максимально ответственном выполнении своих должностных обязанностей.

Формы нематериального стимулирования карьеры

Форма стимулирования	Содержание
Вовлечение работника в процесс управления карьерой.	Основное содержание этой формы заключается в обогащении и расширении творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижении по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки. Целью такого стимулирования является содействие активности работников в самоорганизации карьеры
Признание результатов карьеры	Награждение грамотами, вывешивание на доску почета и т. д., гласное зачисление в резерв руководителей на повышение в должности, открытие доступа в неформальные элитные круги. Целью является сформировать у сотрудника профессиональную гордость за карьеру
Развитие личности работника	Основное содержание данной формы заключается в изучении мнений и отношений по вопросам, связанным с работой и деятельностью подразделения или организации, в проведении командных совещаний, автоматизации труда и т. д. Целью данного стимулирования является установление у работника ответственности за карьеру
Карьерный инжиниринг	Расширение труда — включение в процесс труда разнообразных взаимосвязанных трудовых задач определенного квалификационного уровня. Обогащение труда — включение в процесс труда задач, которые требуют более высокой квалификации, ответственности и самостоятельности при принятии решений. Основными формами обогащения труда в современных условиях является делегирование полномочий, полную индивидуальную ответственность за качество труда
Ротация работ	Чередование работ, когда периодически, через определенные интервалы времени, сотрудники переводятся на работу на новые рабочие места в своем подразделении, либо в совершенно иные подразделения, где им приходится выполнять иные функции ¹

Нематериальные формы стимулирования карьеры позволяют сотруднику эмоционально и духовно почувствовать свой успех и развивать свои знания,

¹ Абатурова В.С. Стимулирование карьерного роста // Молодой ученый. 2015. № 22. С. 235-236.

умения и навыки для успешного управления карьерой и продвижения в карьере.

Итак, карьера занимает важное место в перечне потребностей современного человека, грамотное управление карьерой позволяет ему чувствовать удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении жизненного пространства. Для организации же грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и её развития, являясь фактором повышения эффективности деятельности, условием устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде.

Мы рассмотрели теоретические аспекты сервисных предприятий и построения карьеры, а далее проанализируем, как на самом деле происходит построение карьеры на сервисном предприятии ПАО «Сбербанк России».

3. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» КАК СЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Современную жизнь нельзя представить без сферы сервиса. Каждый день мы потребляем услуги различных организаций от жилищно–коммунальных до культурно–зрелищных. Сфера сервиса является самой востребованной сферой деятельности и основную часть рабочих мест для населения представляют сервисные предприятия. Очень важным является вопрос построения карьеры сотрудников сервисных предприятий и намерения самих трудящихся относительно своей карьеры и управления ею. Рассмотрим карьерные перспективы в Контактном центре ПАО «Сбербанк России».

Сбербанк России является сервисной организацией, поскольку оказывает множество сервисных услуг населению:

- выдача потребительских кредитов и ипотечного кредитования;
- размещение вкладов;
- обслуживание дебетовых и кредитных карт;
- совершение платежей и переводов;
- услуги страхования;
- различные онлайн услуги для удаленного обслуживания.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Основанный в 1841 г. Сбербанк России сегодня - современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики.

Учредитель и основной акционер Банка — Центральный банк Российской Федерации (Банк России), ему принадлежит 60,25 % голосующих акций и 57,58% в уставном капитале Банка. Остальными акционерами Сбербанка России являются более 273 тысяч юридических и физических лиц.

Для реализации сервисных услуг в Банке имеется множество подразделений одним из которых является контактный центр, который предоставляет информационное банковское обслуживание по телефону и оказывает поддержку клиентам практически по любым возникающим в процессе использования банковских продуктов.

С помощью специалиста контактного центра клиент может:

- заблокировать карту, услуги «Мобильный банк» или «Сбербанк Онлайн»;
- узнать детальную информацию по вашим картам, вкладам, кредитам, и другим продуктам банка;
- уточнить информацию о проведенных вами операциях (платежи, переводы);
- получить подробную консультацию по продуктам и услугам банка;
- настроить параметры безопасности по карте для выезда за рубеж;
- зарегистрировать ваши обращения, замечания и предложения по качеству обслуживания в банке¹.

Движение карьеры сотрудников в контактном центре зафиксировано в «Матрице карьерного роста», где каждый сотрудник может выбрать свою текущую позицию и двигаться как вертикально, так и горизонтально по отделам контактного центра:

- отдел обслуживания вызовов;
- отдел отложенных операций и сохранения клиентов;
- отдел обслуживания ключевых клиентов;
- отдел мониторинга, планирования и оперативного контроля;
- отдел информационной поддержки;
- отдел телемаркетинга.

¹ Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person>

Согласно «Положению о передвижении сотрудников по матрице карьерного роста» возможны несколько алгоритмов перехода сотрудника по матрице карьерного роста.

- Изменение профессионального статуса: переход в рамках одного разряда и одной функциональной области. Возможность такого перехода есть у сотрудников, которые выполнили установленные нормативы и по итогам оценки получили положительную рекомендацию на продвижение, в том числе, которые не имеют возможность перейти в другую функциональную область из-за отсутствия вакансии. Изменения для сотрудника заключаются в повышении социального статуса, заработной платы, квалификации в соответствии с новой позицией.

- Переход с разряда на разряд в рамках одной функциональной области. Возможность такого перехода есть у сотрудников, которые выполнили установленные нормативы и по итогам оценки получили положительную рекомендацию на продвижение на следующий разряд вверх. Изменения для сотрудника заключаются в изменении разряда, заработной платы, требований в соответствии с новой позицией в матрице.

- Переход между функциональными областями. Возможность такого перехода есть у сотрудников, которые выполнили установленные нормативы и по итогам оценки получили положительную рекомендацию на смену функциональной области, сотрудники, соответствующие требованиям функциональной области, на которую планируется переход. Изменения для сотрудника заключаются в смене отдела/сектора, функциональной области, требований в соответствии с новой позицией в матрице.

Типичная карьера в контактном центре предполагает движение сотрудника от специалиста обслуживания вызовов до ведущего специалиста выбранного сектора из всех шести отделов.

Для построения карьеры в контактном центре Сбербанка России нужно выполнять установленные нормативы, не нарушать трудовую дисциплину,

всегда идти на встречу руководителю и показывать стремление в достижении успеха руководству, тогда все будет способствовать карьерному росту.

Исследование, предметом которого являлись карьерные намерения и карьерные перспективы сотрудников на сервисном предприятии (см. Приложение А), проводилось в контактном центре ПАО «Сбербанк России» в городе Екатеринбург в мае 2016 г. Методом интервью было опрошено 5 менеджеров по набору персонала и методом анкетного опроса было опрошено 50 сотрудников данной сервисной организации.

Анализ проведенных интервью показал, что карьера сотрудников начинается обязательно с предоставления резюме на сайтах поиска вакансий, в подразделении Банка или на специальном «Карьерном портале» Банка, а далее менеджеры по набору персонала самостоятельно связываются с потенциальными сотрудниками. По словам информанта №2: *«Карьера в Банке начинается с собеседования, на него можно попасть разместив резюме на ведущих сайтах по поиску вакансий, либо обратившись лично в подразделение Банка заполнить анкету. Далее, если Вы проходите собеседование и соответствуете заявленным требованиям, Банка – добро пожаловать на обучение и стажировку»*. Обучение продуктам и услугам банка оплачивается новым сотрудникам. По словам информанта №5: *«Прежде чем приступить к трудовой деятельности, Банк подготавливает сотрудников, предоставляя оплачиваемое обучение продуктам и услугам банка, тем самым специалисты выходят на рабочие места достаточно подготовленными»*. Таким образом, за время подготовки к трудовой деятельности стажеры уже получают доход, что является материальным стимулом на внимательное изучение и запоминание информации.

На вопрос о том, гарантирован ли карьерный рост, если у специалиста есть образование, опыт работы и управленческие навыки, информанты разделились во мнениях (см. Приложение И) и на это повлиял их возраст, стаж работы и наличие высшего образования. Возраст информанта №2 и информанта № 4 менее 25 лет, стаж их работы менее 3 лет, а также информант №4 еще

находится в процессе получения высшего образования, но они уже занимают достойную высокооплачиваемую должность и их ответ на поставленный вопрос заключался в том, что образование, опыт работы и навыки не очень важны, а вот инициативность и управленческие навыки занимают первое место, по словам информанта № 4: *«Карьерный рост возможен, прежде всего, если организация заинтересована в этом и, если Вы сами ставите себе цель и следуете этой цели, в этом случае, даже если у Вас еще нет образования, вы можете получить его после трудоустройства и опыт работы, и управленческие навыки также. Все зависит от выбранной организации и правильно поставленной цели»*. Информанты № 1, №3 и №5 имеют высшее образование, опыт работы в сервисной организации более 5 лет и их возраст более 27 лет, они ставят на первое место образование и личностные качества, опыт работы также не ставится на главную позицию, а значит это не самый важный показатель для построения карьеры сотрудника. По словам информанта №5: *«Кончено, образование играет важную роль в карьере специалиста, а также необходимы личностные качества, такие как: целеустремленность, стремление к саморазвитию, упорство»*.

Все информанты сообщили в интервью о том, что кадровой служба организаций проводит множество важных и эффективных мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника. Менеджеры по набору персонала перечисляли такие мероприятия, как увеличение заработной платы, премии, опросы сотрудников об удовлетворенности трудом (согласно которым происходят улучшения бизнес процессов), помощь руководителей в вопросах трудовой деятельности, проведение тренингов, курсов, дополнительное обучение по проблемным областям, развитие международных отношений Банка с другими кредитными организациями, предоставление возможностей самореализации. По словам информанта №3: *«Мы понимаем, что для современного человека недостаточно материальной мотивации, особую важность имеет возможность самореализации, баланс между работой и личной жизнью, возможность*

получать на работе положительные эмоции – мы можем дать это нашим сотрудникам. Банк оптимизирует процессы труда и следит за соответствием уровня оплаты труда, усиливает возможность сотрудников влиять на принятие важных для них решений, в частности через механизмы краудсорсинга».

Помимо вышеперечисленных мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, проводимых Сбербанком России, непосредственно в самом контактном центре проводится оплачиваемое дополнительное обучение в рамках повышения квалификации, оплачиваемый дополнительный функционал для саморазвития, помощь руководителей и кураторов групп в выявлении проблемных областей и проведении работ над ними индивидуально, ежемесячно директором контактного центра предлагаются вакансии для продвижения по матрице карьерного роста, проводятся конкурсы между сотрудниками. По словам информанта №2: «В контактном центре банка ежемесячно определяется рейтинг сотрудников, в соответствии с показателями работы и определяется система премирования. Проводятся дополнительное обучение по проблемным областям, обучение новым навыкам для дальнейшего карьерного роста. Проводится большое количество конкурсов между сотрудниками, таких как «Сервис мечты», «Высшая лига», что, безусловно, стимулирует сотрудников на эффективную трудовую деятельность».

Информанты высоко оценили возможности карьерного роста в Банке. О освобождении вакансий сотрудники контактного центра информируются посредством электронной почты, а также имеется возможность самостоятельно уточнять эту информацию на «Карьерном портале», переход по матрице карьерного роста происходит по итогам каждого квартала при выполнении необходимых показателей, целью банка является развитие и «выращивание» талантливых специалистов. Имеются возможности как карьерного роста внутри контактного центра, так и во внешних подразделениях Сбербанка России и даже международные перспективы карьеры. По словам информанта №1: «Карьерный рост политикой Банка всегда приветствуется. Банк «выращивает»

достойных, востребованных на рынке труда специалистов. Внутри подразделений Банка непрерывно происходят реорганизации, что дает возможность роста сотрудников до руководящих должностей». Самое важное, что сам Банк заинтересован в построении долгосрочных отношений со своими сотрудниками.

Ранее мы рассмотрели возможности карьерного роста в организации, а теперь рассмотрим, как сами сотрудники контактного центра видят развитие своей карьеры на сервисном предприятии. Мы провели исследование карьерных намерений 50 сотрудников в возрасте от 18 лет и старше (см. Приложение 3).

Далее дадим социально-демографическую характеристику выборочной совокупности.

По полу респонденты распределились следующим образом: 28% – мужчины, 72% – женщины, что показывает перевес более чем в два раза женского пола в сервисной занятости. Среди опрошенных преобладает молодёжь в возрасте от 18 до 25 лет. По полученным данным можно зафиксировать тенденцию «омоложения» сервисной занятости.

Одним из изучаемых параметров нашего исследования являлось семейное положение сотрудников. На момент опроса 62% респондентов отметили, что они замужем / женаты. 38% опрошенных не состояли в официальном браке. Из числа опрошенных 72% не имеют детей, 28% являются родителями. Итак, можно сказать, что большинство сотрудников – семейные люди, у которых нет детей.

Далее приступим к выявлению места карьеры в работе сотрудников сервисного предприятия.

Больше половины опрошенных сотрудников (58%) работают на предприятии один – два года и это свидетельствует о текучести кадров, учитывая то, что контактный центр в г. Екатеринбург функционирует более 5 лет.

Что касается получения повышения за все время работы в организации, то 66% опрошенных получали повышение, 34% – не получали повышения. Учитывая факт, что большая часть сотрудников работает на предприятии один – два года, это хорошие показатели, которые свидетельствуют о возможностях построения карьеры уже на ее начальном этапе.

Более 60% опрошенных подтверждают, что для них важно должностное положение и статус. Можно сказать о том, что, поставив эти факторы в приоритет, сотрудники стремятся быть хорошими специалистами своего дела и развиваться в сфере сервисной деятельности для удовлетворения своих потребностей в карьере.

Большинство опрошенных затруднились ответить (58%), ставят ли они перед собой сложные, но достижимые цели в работе, непосредственно связанной с карьерой. Согласно этому показателю можно сделать вывод, что как таковой целью – карьеру, в своей работе, сотрудники не ставят.

Что касается мнения сотрудников о возможности карьерного роста на предприятии, то более 80% опрошенных ответили, что возможность карьеры есть и на вопрос о осведомленности о реальных возможностях карьеры в организации также более 80% ответили, что осведомлены о них.

Почти все опрошенные (98%) проинформированы о проведении дополнительного обучения, тренинги, коучинг, курсы по повышению квалификации сотрудников, по факту 90% из них посещают эти мероприятия.

68% опрошенных ощущают на себе помощь руководства в карьерном росте, это показывает заинтересованность руководства в продвижении своих подчиненных по матрице карьерного роста.

Иерархия целей карьеры опрошенных сотрудников представлена в Приложении К и показывает, что увеличение дохода является главной целью для 54 % опрошенных, 28 % опрошенных ставят целью получение непрерывного опыта работы, 8 % имеют цель в реализации личных амбиций, для повышения социального статуса строят карьеру 6 % опрошенных. Свой вариант ответа дописали 8 % сотрудников, а именно: «выделяться среди

одногоруппников на этапе обучения в университете» – главная цель карьеры 2% сотрудников, «достичь большего успеха, чем мои подруги» – хотят также 2% и «быть примером для своих детей» – вот такая цель карьеры 4% опрошенных, несколько ответов были объединены в эту группу цели карьеры. 2 % затруднились ответить на этот вопрос.

И, наконец, 82% опрошенных признались, что по истине любят свою работу, 12 % сотрудников ответили, что скорее любят, чем не любят, а 6% затруднились ответить на этот вопрос.

Можно сделать вывод, что возможности карьерного роста в Контактном центре ПАО «Сбербанк России» есть, Банк и кадровая служба Контактного центра проводит достаточно много различных мероприятий для повышения стимула, настроения и вовлеченности сотрудников в трудовую деятельность.

Сотрудники Банка знают о возможностях построения карьеры и посещают необходимые для этого мероприятия, но факт текучести кадров не дает увидеть всех возможностей построения карьеры на сервисном предприятии.

Для развития карьерных возможностей и улучшения мотивации для карьерного роста мы предлагаем следующие мероприятия

План мероприятий по развитию карьерных возможностей и улучшения мотивации
карьерного роста для Контактного центра ПАО «Сбербанк России»

Цель	Мероприятия	Срок	Ответственный
Мотивация сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – награждать лучшего сотрудника группы, в соответствии с действующими нормативами контактного центра по показателям качества и скорости обслуживания, по итогам месяца грамотой и сувениром с символикой Банка; – при повышении по итогам квартала предоставлять путевку в санаторий для сотрудника или его ребенка (при наличии детей) стоимостью не более 5 тысяч рублей; – при выполнении показателей по итогам месяца предоставлять по выбору абонемент в бассейн, тренажерный зал или кинотеатр. 	Конец III квартала 2016 г.	Начальник сектора обслуживания вызовов
Вовлечение сотрудников в организационные процессы	<ul style="list-style-type: none"> – направлять по внутренней электронной почте каждому сотруднику в день получения з./п. ссылку на расчетный лист для более подробного описания из чего состоит начисленная сумма; – дать возможность сотрудникам предлагать свои нововведения в работе, исходя из личных потребностей, и при возможности внедрять их в рабочий процесс посредством направления писем по внутренней электронной почте в «Сектор отложенных обращений»; 	Конец III квартала 2016 г.	Оперативный контроль организации
Исключение эмоционального выгорания сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – открыть небольшую библиотеку, чтобы сотрудники во время перерыва могли отдыхать и снимать стресс за прочтением любимой книги; – на каждом этаже (их три) Контактного центра оформить застекленные лоджии с одним–двумя шезлонгами, зеленым ковролином и небольшим фонтаном; – предоставления дополнительного выходного дня за свой счет, например, для трехдневной поездки на отдых, что даст возможность сотрудникам с новыми силами заниматься трудовой деятельностью; – рядом с кулером для воды сделать полки, на которых будет стоять несколько видов успокаивающего зеленого чая, например, с чабрецом, молочный улун и т.д. – открыть кабинет психолога, где будет работать несколько психологов, посменно, но круглосуточно, так же как и контактный центр, для того, чтобы каждый сотрудник мог в любой перерыв и абсолютно бесплатно получить психологическую поддержку. 	Первая половина IV квартала 2016 г.	Менеджер кадровой службы организации

<p>Развитие карьерных возможностей</p>	<ul style="list-style-type: none"> – подбор сотрудников должен происходить вне зависимости от пола, возраста, расы, веры и т.д., на собеседованиях должен быть исключен отбор по этим признакам и тогда строить карьеру смогут люди разных поколений и с разными потребностями, находить себе друзей и не чувствовать себя «белой вороной» в коллективе; – проводить еженедельно (не обязательное для посещения, только для желающих, заботящихся о своей карьере сотрудников) дополнительное обучение по проблемным областям, которые будут выявляться посредством анкетирования всех сотрудников также еженедельно; – проводить ежемесячно тренинги для формирования правильного отношения и настроения к своей работе и карьере в частности. – осуществить систему дистанционного круглосуточного обучения в сети интернет, создав для каждого сотрудника свой аккаунт с логином и паролем для входа. 	<p>Первая половина IV квартала 2016 г.</p>	<p>Менеджер по работе с персоналом</p>
--	--	--	--

Выполнив вышеперечисленные рекомендации организация предоставит сотрудникам возможность участвовать в организационных процессах работы Контактного центра, повысится мотивация сотрудников в отношении карьеры, будет исключено эмоциональное выгорание сотрудников, произойдет расширение карьерных возможностей в Контактном центре ПАО «Сбербанк России» уже к концу текущего 2016 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания дипломной работы были сделаны выводы о том, что сервисные предприятия предоставляют всевозможные виды услуг, с которыми мы сталкиваемся каждый день и представить современную жизнь без сферы сервиса невозможно. Сервисные предприятия предоставляют основную долю рабочих мест на рынке вакансий и для сотрудников, и для самой организации важна возможность карьерного роста и развития трудящихся. В современном мире карьера является одной из важнейших жизненных целей человека. Посредством построения карьеры человек чувствует удовлетворение своей жизнью в целом и это дает стимул для дальнейшего развития и самореализации.

Карьера занимает важное место в перечне потребностей современного человека, грамотное управление карьерой позволяет ему чувствовать удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении жизненного пространства. Для организации же грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и её развития, являясь фактором повышения эффективности деятельности, условием устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде.

В ходе выполнения данной работы были раскрыты особенности сервисных предприятий, дана характеристика основных понятий, выделены характерные особенности сервисных предприятий и основы деятельности предприятий сферы услуг.

Были охарактеризованы различные виды и этапы карьеры, раскрыты особенности управления карьерой на предприятиях разного типа.

Посредством проведения исследования была рассмотрена карьера и управление ею в Контактном центре ПАО «Сбербанк России» как на сервисном предприятии, выявлены карьерные намерения и карьерные перспективы сотрудников на сервисном предприятии.

Данные выполненной работы могут использоваться ПАО «Сбербанк России» для улучшения управления карьерой сотрудников, в разработке новых методов управления, что позволяет усовершенствовать рабочий процесс и качество работы сотрудников, а также сотрудниками различных сервисных предприятий для построения своей карьеры. Работа рекомендована к использованию в преподавательской деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Абатурова В.С.* Стимулирование карьерного роста [Текст] / В.С. Абатурова // Молодой ученый. 2015. № 22. С. 235-236.
2. *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: Учебное пособие [Текст] / Москва: Аспект Пресс, 2007. 385 с.
3. *Большаков А.С.* Современный менеджмент: теория и практика: Учебник [Текст] / А.С. Большаков. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 411 с.
4. *Буйленко В.Ф.* Туризм: Учебник [Текст] / В.Ф. Буйленко. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. 416 с.
5. *Бурменко Т.Д.* Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг: Курс лекций [Текст] / Т.Д. Бурменко. Иркутск: БГУЭП, 2014. 422 с.
6. *Велединский, В. Г.* Сервисная деятельность: Учебник [Текст] / В.Г. Велединский. М.: КНОРУС, 2-е изд. 2013. 176 с.
7. *Вердербер Р.* Общение. Интенсивный курс: Учебник [Текст] / Р. Вердербер. СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. 416 с.
8. *Вечканов Г.С.* Микроэкономика: Учебник для вузов [Текст], 4-е изд. Стандарт третьего поколения / Г.С. Вечканов. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 464 с.
9. *Виноградова М.В.* Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие [Текст] / М.В. Виноградова. Москва: Дашков и Ко, 8-е изд. 2014. 448 с.
10. *Дебольский М.С.* Психология делового общения: Учебник [Текст] / М.С. Дебольский. Москва: Деловая мысль, 2004. 90 с.
11. *Залкина Н.П., Построение* профессиональной карьеры в контексте компетентностного подхода: Монография [Текст] / Н.П. Залкина. Курск, 2013. 207 с.
12. *Иванов В.Ю.* Управление карьерой менеджера [Текст] / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. С. 13-17.

13. Масилова М.Г. Сервисная деятельность: Учебное пособие [Текст] / М.Г. Масилова. Владивосток: ВГУЭС, 2006. 486 с.
14. Меркулова Т.А. Сервис в торговле: Учебное пособие [Текст] / Т. А. Меркулова. Краснодар: КСЭИ, 2014. 162 с.
15. Полукаров В.Л. Психология менеджмента: Учебное пособие для вузов [Текст] / В.Л. Полукаров. Москва: КроНус, 2010. 280 с.
16. Райзберг Б.А. Современный социоэкономический словарь: Словарь [Текст]/ сост. Б. А. Райзберг. Москва: ИНФРА, 2014. 629 с.
17. Румянцев И.А. Основы стратегического управления: Учебное пособие [Текст] / И.А. Румянцев. Санкт-Петербург: СЗТУ, 2009. 416 с.
18. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия: Энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева. Изд-е №3. Москва: ИНФРА, 2008. 882 с.
19. Седлак М. Тенденции развития секториальной структуры экономики [Текст] / М. Седлак // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 2. С. 31-32.
20. Скавитин А.В. Телеработа в мировой экономической практике / А.В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 117.
21. Стивен П. Менеджмент: Монография [Текст], 8-е изд. / П. Стивен [перевод с англ.]. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2012. 1056 с.
22. Финогенко Е.И. Психология профессиональной деятельности: Учебное пособие [Текст] / Е.И. Финогенко. Иркутск: ИрГТУ, 2012. 143 с.
23. Фролова Т.А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма: Курс лекций [Текст] / Т.А. Фролова. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. 44 с.
24. Якунин В.И. Постиндустриализм. Опыт критического анализа: Монография [Текст] / В.И. Якунин. Москва: Научный эксперт, 2012. 288 с.
25. Ridero. Козак Н.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ridero.ru>
26. Общероссийские классификаторы [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://classifikators.ru/okun>

27. *Официальный* сайт Европейского союза [Электронный ресурс]:
Режим доступа: <http://eeas.europa.eu>
28. *Официальный* сайт Организации Объединённых Наций
[Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.un.org/ru>
29. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный
ресурс]: Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person>
30. *Официальный* сайт Федеральной службы государственной
статистики [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.gks.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Тема: Карьерный рост на сервисном предприятии

Проблема: Сегодня люди занимаются своими должностными обязанностями, чаще всего не задумываясь о карьере, о том, есть ли перспектива карьерного роста в данной организации и видит ли себя человек на этой работе через пять – десять лет успешным сотрудником.

Объект: Сотрудники сервисного предприятия

Предмет: Карьера сотрудников сервисного предприятия

Цель: Выявить карьерные намерения и карьерные перспективы сотрудников на сервисном предприятии

Задачи:

1. Выявить стремление сотрудников в карьерном росте
2. Изучить перспективы карьерного роста сотрудников
3. Изучить осведомлённость сотрудников о возможностях карьерного роста
4. Выявить качество управления карьерой сотрудников

Теоретическая интерпретация понятий:

Карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Карьерный рост – это расширение полномочий и ответственности сотрудника, движение вверх, переход с одного уровня управления на другой.

Управление карьерой – это системное, 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.

Сервисное предприятие – это самый сложный комплекс информационных, материально-технических, финансовых, трудовых и многих других ресурсов, предназначенных для удовлетворения обширного круга потребностей.

Эмпирическая интерпретация понятий:

Показатель	Индикатор
1) Перспективы карьерного роста сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Карьера • Карьерный рост • Перспективы карьерного роста
2) Качество управления карьерой сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Карьера • Организация карьеры • Управление карьерой
3) Осведомлённость сотрудников о возможностях карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> • Знание о карьере • Отношение к карьере • Возможность карьерного роста
4) Стремление сотрудников к карьерному росту	<ul style="list-style-type: none"> • Карьера • Стремление • Карьерный рост

Гипотеза: Очень важной составляющей жизни современного человека является карьера, поэтому каждый человек заинтересован в грамотном управлении и успешном построении своей карьеры. Успешная карьера позволяет человеку чувствовать удовлетворенность своей трудовой деятельностью и жизнью в целом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРОТОКОЛЫ ИНТЕРВЬЮ С МЕНЕДЖЕРАМИ ПО НАБОРУ ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Интервью №1

Тема: управление карьерой на сервисном предприятии

Цель: выявление карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии

Интервьюер: Лямина Е. И.

Респондент: Ахметханова Е. Т. менеджер по набору персонала в Уральском Банке ПАО «Сбербанк России»

Обстановка: Интервью проходит в кабинете респондента, обстановка спокойная, настрой респондента положительный.

Дата: 20.04.2016 г.

Время проведения интервью: 13.10 -13.30

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<i>– Екатерина, благодарю Вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель нашего интервью - выявление карьерных намерений и карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии так как сегодня люди занимаются своими должностными обязанностями, чаще всего не задумываясь о карьере, о том, есть ли перспектива карьерного роста в данной организации и видит ли себя человек на этой работе через пять – десять лет успешным сотрудником. Давайте поговорим о развитии карьеры в Вашей организации.</i>	

1.	<p>Вопрос: – <i>Коммерческий Банк «Сбербанк России» зарекомендовал себя только с положительной стороны, клиенты Банка доверяют свои сбережения, активно пользуются программами кредитования и множеством других услуг Банка. Как же начинается карьера сотрудников на таком предприятии?</i></p> <p>Ответ: – Карьера может начинаться с разных ступеней. Если у молодого специалиста еще нет опыта работы и образования, то можно начать карьеру в нашем Банке с массовых вакансий. Поскольку мы активно продвигаем наших сотрудников по карьерной лестнице, это хороший старт для каждого.</p>	Не наблюдалось
2	<p>Вопрос: – <i>Правда ли что карьерный рост гарантирован, если у специалиста есть образование, опыт работы и управленческие навыки?</i></p> <p>Ответ: – На самом деле все зависит от самого человека, если у него есть сильное желание развиваться в каком либо направлении, сфере, то, например, наш Банк дает такую возможность. Конечно, учитывается и образование.</p>	Не наблюдалось
3	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника?</i></p> <p>Ответ: – Мотивация – это, конечно же, увеличение заработной платы, премиальная часть и престижность вакансий. Периодически проводятся опросы сотрудников по вопросам удовлетворенности условиями труда, полученная информация обрабатывается и происходит улучшение бизнес процессов, учитывая пожелания сотрудников.</p>	Не наблюдалось
4	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника непосредственно в контактном центре Сбербанка России?</i></p> <p>Ответ: – Директор контактного центра, Елена Валерьевна Лугинина, ежемесячно выявляет количество свободных ставок, после чего производится оценка персонала, выявление лучших, по предусмотренным показателям</p>	Не наблюдалось

	<p>контактного центра, и сотрудникам предлагаются возможные варианты развития внутри организации. Конечно же, в рамках повышения квалификации предусмотрено дополнительное обучение вне рабочее время, которое оплачивается сотруднику как сверхурочное, для дополнительного обучения. Создана программа тестирования, где сотрудники анонимно могут оставить информацию о том, в какой области знаний, умений и навыков им требуется помощь, исходя из этой информации, проводится обучение.</p>	
5.	<p>Вопрос: – <i>Как Вы оцениваете возможности карьерного роста в Сбербанке России?</i></p> <p>Ответ: – Карьерный рост политикой Банка всегда приветствуется. Банк «выращивает» достойных, востребованных на рынке труда специалистов. Внутри подразделений Банка непрерывно происходят реорганизации, что дает возможность роста сотрудников до руководящих должностей.</p>	Не наблюдалось
	<p>– <i>Екатерина, благодарю Вас за уделенное мне время, за полные, развернутые ответы. Полученная в ходе интервью информация пригодится мне для выявления карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии. Всего доброго, до свидания.</i></p> <p>– Рада была помочь, всего доброго, до свидания.</p>	Не наблюдалось

Общий анализ интервью:

Менеджер по набору персонала Екатерина произвела на меня хорошее впечатление. По полученным ответам, могу сказать, что она знает много как о самом предприятии, так и о развитии карьеры сотрудников на предприятии. Интервью протекало в спокойной деловой обстановке.

Фактическое время проведения интервью: двадцать минут.

Интервью №2

Тема: управление карьерой на сервисном предприятии

Цель: выявление карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии

Интервьюер: Лямина Е. И.

Респондент: Иванчикова Н. В. менеджер по набору персонала в Уральском Банке ПАО «Сбербанк России»

Обстановка: Интервью проходит в кабинете респондента, обстановка спокойная, настрой респондента положительный.

Дата: 20.04.2016 г.

Время проведения интервью: 14.00 -14.25

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<i>– Наталья, благодарю Вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель нашего интервью - выявление карьерных намерений и карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии так как сегодня люди занимаются своими должностными обязанностями, чаще всего не задумываясь о карьере, о том, есть ли перспектива карьерного роста в данной организации и видит ли себя человек на этой работе через пять – десять лет успешным сотрудником. Давайте поговорим о развитии карьеры в Вашей организации.</i>	Не наблюдалось
1.	Вопрос: <i>– Коммерческий Банк «Сбербанк России» зарекомендовал себя только с положительной стороны, клиенты Банка доверяют свои сбережения, активно пользуются программами кредитования и множеством других услуг Банка. Как же начинается карьера сотрудников на таком предприятии?</i> Ответ: <i>– Карьера в Банке начинается с собеседования, на него можно попасть разместив резюме на ведущих сайтах по поиску вакансий, либо обратившись лично в подразделение</i>	Не наблюдалось

	<p>Банка заполнить анкету. Далее, если Вы проходите собеседование и соответствуете заявленным требованиям Банка – добро пожаловать на обучение и стажировку.</p>	
2	<p>Вопрос: – <i>Правда ли что карьерный рост гарантирован, если у специалиста есть образование, опыт работы и управленческие навыки?</i></p> <p>Ответ: – Практика показывает, что не принимать на работу человека без опыта работы – глупо. У человека должно быть стремление развиваться, образование можно получать параллельно с работой и, да, управленческие навыки играют здесь очень важную роль – это признаки лидера.</p>	Не наблюдалось
3	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника?</i></p> <p>Ответ: – В Банке ведется система массового обучения: под потребности бизнеса разработаны централизованные программы обучения в единых стандартах, унифицирована деятельность учебных центров, создан Корпоративный университет и даже «Виртуальная школа Сбербанка». Наши руководители (от младшего до старшего звена) имеют ключевое влияние на вовлеченность наших сотрудников, на результаты работы. Мы максимально расширяем программу межрегиональных и международных ротаций для развития навыков руководителей в разных областях управления и эффективного сотрудничества.</p>	Не наблюдалось
4	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника непосредственно в контактном центре Сбербанка России?</i></p> <p>Ответ: – В контактном центре банка ежемесячно определяется рейтинг сотрудников, в соответствии с показателями работы и определяется система премирования. Проводятся дополнительное обучение по проблемным областям, обучение новым навыкам для дальнейшего карьерного роста. Проводится большое количество конкурсов между сотрудниками, таких как «Сервис мечты», «Высшая лига», что, безусловно, стимулирует сотрудников на эффективную трудовую деятельность.</p>	Не наблюдалось

5.	<p>Вопрос: – <i>Как Вы оцениваете возможности карьерного роста в Сбербанке России?</i></p> <p>Ответ: – При появлении внутренних вакансий в контактном центре объявляется конкурс на замещение вакантной позиции, это транслируется на всех сотрудников по электронной почте. У каждого есть шанс. Внешние же вакансии представлены для ознакомления на «Карьерном портале». Возможностей для карьерного роста множество, главное не стоять на месте, а идти к своей цели.</p>	Не наблюдалось
	<p>– <i>Наталья, благодарю Вас за уделенное мне время, за полные, развернутые ответы. Полученная в ходе интервью информация пригодится мне для выявления карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии. Всего доброго, до свидания.</i></p> <p>– Спасибо Вам за визит, хорошего дня.</p>	Не наблюдалось

Общий анализ интервью:

Менеджер по набору персонала Наталья очень приветливая женщина, во время интервью было полное ощущение того, что она специалист своего дела. Предоставила более чем достаточно информации и с гордостью рассказывала факты об организации.

Фактическое время проведения интервью: двадцать пять минут.

Интервью №3

Тема: управление карьерой на сервисном предприятии

Цель: выявление карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии

Интервьюер: Лямина Е. И.

Респондент: Поскрякова И. С. менеджер по набору персонала в Уральском Банке ПАО «Сбербанк России»

Обстановка: Интервью проходит в кабинете респондента, обстановка спокойная, настрой респондента положительный.

Дата: 21.04.2016 г.

Время проведения интервью: 12.30 -12.50

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<i>– Инна, благодарю Вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель нашего интервью - выявление карьерных намерений и карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии так как сегодня люди занимаются своими должностными обязанностями, чаще всего не задумываясь о карьере, о том, есть ли перспектива карьерного роста в данной организации и видит ли себя человек на этой работе через пять – десять лет успешным сотрудником. Давайте поговорим о развитии карьеры в Вашей организации.</i>	Не наблюдалось
1.	Вопрос: <i>– Коммерческий Банк «Сбербанк России» зарекомендовал себя только с положительной стороны, клиенты Банка доверяют свои сбережения, активно пользуются программами кредитования и множеством других услуг Банка. Как же начинается карьера сотрудников на таком предприятии?</i> Ответ: <i>– В основу подбора и развития сотрудников входит оценка нужных Банку компетенций, поэтому мы проводим собеседования, на которых максимально проявляются</i>	Не наблюдалось

	<p>компетенции будущего сотрудника, а также его личностные качества и стремление к саморазвитию. Для работы в контактном центре нужно иметь среднее специальное или высшее образование, пройти собеседование и показать свои знания программ Word, Excel. Карьерный рост здесь начинается с должности оператора контактного центра. Уже через пару месяцев, освоив первую ступень, сотрудник имеет возможность пройти дополнительное обучение и продвинуться по карьерной лестнице.</p>	
2	<p>Вопрос: – <i>Правда ли что карьерный рост гарантирован, если у специалиста есть образование, опыт работы и управленческие навыки?</i></p> <p>Ответ: – Не соглашусь с этим высказыванием, все зависит от инициативности человека и высшего образования.</p>	Не наблюдалось
3	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника?</i></p> <p>Ответ: – Мы понимаем, что для современного человека недостаточно материальной мотивации, особую важность имеет возможность самореализации, баланс между работой и личной жизнью, возможность получать на работе положительные эмоции – мы можем дать это нашим сотрудникам. Банк оптимизирует процессы труда и следит за соответствием уровня оплаты труда, усиливает возможность сотрудников влиять на принятие важных для них решений, в частности через механизмы краудсорсинга.</p>	Не наблюдалось
4	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника непосредственно в контактном центре Сбербанка России?</i></p> <p>Ответ: – Служебный рост работника контактного центра просто не может не происходить. Руководители очень помогают справляться со сложностями в работе и при появлении каких-либо проблем, удерживающих процесс перехода сотрудника по матрице карьерного роста, приходит на помощь.</p>	Не наблюдалось
5.	<p>Вопрос: – <i>Как Вы оцениваете возможности карьерного роста в Сбербанке России?</i></p> <p>Ответ: – Переход по матрице карьерного роста происходит по</p>	Не наблюдалось

	результатам каждого квартала в контактном центре, поэтому каждый квартал сотрудник имеет возможность переходить на разряд выше при хороших показателях в обслуживании клиентов Банка.	
	<p>– <i>Инна, благодарю Вас за уделенное мне время, за полные, развернутые ответы. Полученная в ходе интервью информация пригодится мне для выявления карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии. Всего доброго, до свидания.</i></p> <p>– Спасибо Вам за проявленный интерес к работе нашего Банка. Буду рада видеть Вас снова.</p>	Не наблюдалось

Общий анализ интервью:

Менеджер по набору персонала Наталья очень серьезный, внимательный специалист, к проведению интервью отнеслась с большой ответственностью, внимательно вслушивалась в вопросы и четко на них отвечала. Интервью прошло в крайне деловой обстановке.

Фактическое время проведения интервью: двадцать минут.

Интервью №4

Тема: управление карьерой на сервисном предприятии

Цель: выявление карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии

Интервьюер: Лямина Е. И.

Респондент: Вершинина С. Л. менеджер по набору персонала в Уральском Банке ПАО «Сбербанк России»

Обстановка: Интервью проходит в кабинете респондента, обстановка спокойная, настрой респондента положительный.

Дата: 21.04.2016 г.

Время проведения интервью: 14.40 -13.08

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<i>– Светлана, благодарю Вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель нашего интервью - выявление карьерных намерений и карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии так как сегодня люди занимаются своими должностными обязанностями, чаще всего не задумываясь о карьере, о том, есть ли перспектива карьерного роста в данной организации и видит ли себя человек на этой работе через пять – десять лет успешным сотрудником. Давайте поговорим о развитии карьеры в Вашей организации.</i>	Не наблюдалось
1.	Вопрос: <i>– Коммерческий Банк «Сбербанк России» зарекомендовал себя только с положительной стороны, клиенты Банка доверяют свои сбережения, активно пользуются программами кредитования и множеством других услуг Банка. Как же начинается карьера сотрудников на таком предприятии?</i> Ответ: <i>– У нас в Банке есть свой «Карьерный портал», где можно изучить информацию об открытых вакансиях, подобрать для себя подходящий вариант и подать резюме.</i>	Не наблюдалось

2	<p>Вопрос: – <i>Правда ли что карьерный рост гарантирован, если у специалиста есть образование, опыт работы и управленческие навыки?</i></p> <p>Ответ: – Карьерный рост возможен, прежде всего, если организация заинтересована в этом и, если Вы сами ставите себе цель и следуете этой цели, в этом случае, даже если у Вас еще нет образования, вы можете получить его после трудоустройства и опыт работы, и управленческие навыки также. Все зависит от выбранной организации и правильно поставленной цели.</p>	Не наблюдалось
3	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника?</i></p> <p>Ответ: – В Банке внедрена такая система мотивации и оплаты труда, что уровень дохода персонала соответствует рыночному уровню, что позволяет обеспечить прозрачность выплат для сотрудников и повысить эффективность финансовой составляющей мотивации. Стремительное развитие новых технологий на рынке труда и необходимость постоянно наращивать эффективность внутренних процессов, требует от сотрудников адаптивности и иновационности, то есть сами сотрудники должны выступать инициаторами и проводниками новых идей, не бояться осваивать новые технологии.</p>	Не наблюдалось
4	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника непосредственно в контактном центре Сбербанка России?</i></p> <p>Ответ: – В контактном центре происходит непрерывный контроль скорости и качества работы сотрудников, если есть какие-либо недочеты, несоответствия нормам – проводится их анализ так, чтобы он сам понял как их исправить и какими методами для эффективной работы и продвижению вверх по карьерной лестнице.</p>	Не наблюдалось
5.	<p>Вопрос: – <i>Как Вы оцениваете возможности карьерного роста в Сбербанке России?</i></p> <p>Ответ: – Возможность карьерного роста в Сбербанке России,</p>	Не наблюдалось

	безусловно, есть. Банк заинтересован в сотрудниках, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Мы глубоко убеждены, нашим основным конкурентным преимуществом является умение развивать и выращивать таланты.	
	<p>– <i>Светлана, благодарю Вас за уделенное мне время, за полные, развернутые ответы. Полученная в ходе интервью информация пригодится мне для выявления карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии. Всего доброго, до свидания.</i></p> <p>– Не стоит благодарности, было приятно с Вами пообщаться.</p>	Не наблюдалось

Общий анализ интервью:

Менеджер по набору персонала Светлана очень спокойно и размеренно рассказывала как о самом Банке, так и о процессах карьерного роста в нем. Был замечен большой опыт работы в этой организации, а после, в личной беседе, Светлана сообщила, что ее мать также работала в ПАО «Сбербанк России».

Фактическое время проведения интервью: двадцать восемь минут.

Интервью №5

Тема: управление карьерой на сервисном предприятии

Цель: выявление карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии

Интервьюер: Лямина Е. И.

Респондент: Соколова В. В. менеджер по набору персонала в Уральском Банке ПАО «Сбербанк России»

Обстановка: Интервью проходит в кабинете респондента, обстановка спокойная, настрой респондента положительный.

Дата: 22.04.2016 г.

Время проведения интервью: 12.00 -12.13

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<p><i>– Валерия, благодарю Вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель нашего интервью - выявление карьерных намерений и карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии так как сегодня люди занимаются своими должностными обязанностями, чаще всего не задумываясь о карьере, о том, есть ли перспектива карьерного роста в данной организации и видит ли себя человек на этой работе через пять – десять лет успешным сотрудником. Давайте поговорим о развитии карьеры в Вашей организации.</i></p>	Не наблюдалось
1.	<p>Вопрос: <i>– Коммерческий Банк «Сбербанк России» зарекомендовал себя только с положительной стороны, клиенты Банка доверяют свои сбережения, активно пользуются программами кредитования и множеством других услуг Банка. Как же начинается карьера сотрудников на таком предприятии?</i></p> <p>Ответ: – Прежде, чем приступить к трудовой деятельности, Банк подготавливает сотрудников предоставляя оплачиваемое обучение по продуктам и услугам банка, тем самым специалисты выходят на рабочие места достаточно</p>	Не наблюдалось

	подготовленными.	
2	<p>Вопрос: – <i>Правда ли что карьерный рост гарантирован, если у специалиста есть образование, опыт работы и управленческие навыки?</i></p> <p>Ответ: – Конечно, образование играет важную роль в карьере специалиста, а также необходимы личностные качества, такие как: целеустремленность, стремление к саморазвитию, упорство.</p>	Не наблюдалось
3	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника?</i></p> <p>Ответ: – Банк заинтересован в развитии сотрудников и проводит такие мероприятия как тренинги, различные курсы, дополнительное обучение по проблемным областям для конкретизации и актуализации знаний, умений и навыков.</p>	Не наблюдалось
4	<p>Вопрос: – <i>Какие мероприятия проводятся кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника непосредственно в контактном центре Сбербанка России?</i></p> <p>Ответ: – В каждом подразделении имеются нормативные документы в общей доступности для сотрудников, в которых прописаны нормативы, разряды и методы перехода вверх по карьерной лестнице. Имеется дополнительный функционал для сотрудников, помогающий саморазвитию и оплачиваемый как сверхурочные часы в двойной часовой ставке, например, наставничество, при котором уже опытный специалист передает свои знания новым сотрудникам, тем самым это повышает вовлеченность персонала и заинтересованность.</p>	Не наблюдалось
5.	<p>Вопрос: – <i>Как Вы оцениваете возможности карьерного роста в Сбербанке России?</i></p> <p>Ответ: – Возможности карьерного роста большие, но все зависит от установки целей сотрудника и процента их выполнения, а справится с этим может только заинтересованный и вовлеченный в свое дело сотрудник.</p>	Не наблюдалось

	<p>– Валерия, благодарю Вас за уделенное мне время, за полные, развернутые ответы. Полученная в ходе интервью информация пригодится мне для выявления карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии. Всего доброго, до свидания.</p> <p>– Спасибо и Вам за интересные вопросы и за визит. Всего доброго, до свидания.</p>	Не наблюдалось
--	---	----------------

Общий анализ интервью:

Менеджер по набору персонала Светлана молодой специалист, приветливая, очень улыбчивая девушка. Интервью проходило в крайне положительной обстановке.

Фактическое время проведения интервью: тринадцать минут.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА СОТРУДНИКА СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

Анкета

Уважаемые участники опроса! Просим Вас принять участие в исследовании, проводимом с целью выявления карьерных намерений и карьерных перспектив сотрудников на сервисном предприятии. Вам будет предложено несколько вопросов с выбором одного варианта ответа. Пожалуйста, внимательно прочитайте вопросы и выберите тот вариант ответа, который наиболее точно соответствует Вашему мнению. Подписывать анкету не нужно, анкетирование проводится анонимно.

1. Любите ли Вы свою работу?

- 1) да
- 2) скорее да, чем нет
- 3) скорее нет, чем да
- 4) нет
- 5) затрудняюсь ответить

2. Как долго Вы работаете в ПАО «Сбербанк России»?

- 1) меньше года
- 2) 1-2 года
- 3) 3-5 лет

4) более 5 лет

3. Получали ли Вы повышение в должности за время работы?

1) да

2) нет

4. Какова главная цель Вашей карьеры?

1) увеличение дохода

2) получение непрерывного опыта работы

3) реализация личных амбиций

4) повышение социального статуса

5) другое: _____

6) затрудняюсь ответить

5. Важны ли для Вас должностное положение и статус?

1) да

2) скорее да, чем нет

3) скорее нет, чем да

4) нет

5) затрудняюсь ответить

6. Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе, непосредственно связанной с карьерой?

1) да

2) скорее да, чем нет

3) скорее нет, чем да

4) нет

5) затрудняюсь ответить

7. Как Вы считаете, есть ли возможности карьерного роста в ПАО «Сбербанк России»?

1) да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

8. Знаете ли вы о возможностях карьерного роста в ПАО «Сбербанк России»?

- 1) знаю
- 2) слышал (а) об этом
- 3) не знаю

9. Проводит ли ПАО «Сбербанк России» дополнительное обучение, тренинги, коучинг, курсы по повышению квалификации и т. д.?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

10. Посещаете ли Вы дополнительное обучение, тренинги, коучинг, курсы по повышению квалификации и т. д., проводимые ПАО «Сбербанк России»?

- 1) да
- 2) нет

11. Ощущаете ли Вы помощь руководства в Вашем карьерном росте?

- 1) да
- 2) скорее да, чем нет
- 3) скорее нет, чем да
- 4) нет
- 5) затрудняюсь ответить

12. Ваш пол

- 1) мужской
- 2) женский

13. Ваш возраст

- 1) 18-25
- 2) 26-35
- 3) 36- 45
- 4) старше 45

14. Ваше семейное положение

- 1) состою в браке
- 2) не состою в браке

15. Есть ли у Вас дети?

- 1) Нет детей
- 2) Один ребенок
- 3) Более одного ребенка

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ТАБЛИЦА ИНФОРМАНТОВ

Код	Возраст (в годах)	Стаж работы (в годах)	Уровень образования
Информант №1	27	5	В./о.
Информант №2	25	3	В./о.
Информант №3	30	8	В./о.
Информант №4	23	2	Неп. в.
Информант №5	31	5	В./о.

*Все информанты являются менеджерами по набору персонала ПАО «Сбербанк России»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ЦЕЛЬ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ

Цель	Среднее (%)
Увеличение дохода	54
Получение непрерывного опыта работы	14
Реализация личных амбиций	8
Повышение социального статуса	6
Быть примером для своих детей (написан своего варианта ответа)	4
Достичь большего успеха, чем мои подруги (написан своего варианта ответа)	2
Выделяться среди одногруппников на этапе обучения в университете (написан своего варианта ответа)	2
Затрудняюсь ответить	10