

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой 
(подпись)

Ю.А. Токарева

« 13 » июня 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление карьерой женщин в банковской сфере
на примере ПАО КБ «УБРиР»

Научный руководитель: доцент, к.пс.н.



О.А. Коропец

Нормоконтролер: лаборант



А.О. Ерпалова

Студент группы УГИМ-220023



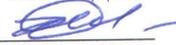
М.В. Черепанова

Екатеринбург
2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт
Кафедра управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой 
« 15 » июня 2024 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Черепановой Марины Владимировны группы УГИМ-220023
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы Управление карьерой женщин в банковской сфере на примере ПАО КБ «УБРИР»

Утверждена распоряжением по институту от « 27 » апреля 2024 г. № 33.11-05/2.121

2. Руководитель Коропец Ольга Анатольевна, доцент, кандидат психологических наук
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе цели и задачи исследования, сбор и анализ эмпирических данных

4. Перечень демонстрационных материалов презентация

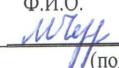
5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<u>1 раздел (глава)</u>	до 31 декабря 2023 г.	<u>OK</u>
2.	<u>2 раздел (глава)</u>	до 25 мая 2024 г.	<u>OK</u>
3.	<u>3 раздел (глава)</u>	до 31 мая 2024 г.	<u>OK</u>
4.	<u>ВКР в целом</u>	до 7 июня 2024 г.	<u>OK</u>

Руководитель 
(подпись)

Коропец О.А.
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению 01.09.2023
дата


(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «7» июня 2024г.

считаю возможным допустить Черепанову Марину Владимировну к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель 
(подпись)

Коропец О.А.
Ф.И.О.

7. Допустить Черепанову Марину Владимировну к защите магистерской диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 06 от « 28 » мая 2024 г.

Зав. кафедрой 
(подпись)

Токарева Ю.А.
Ф.И.О.

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Управление карьерой женщин на примере ПАО КБ «УБРИР»».

Данная ВКР выполнена на 81 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 6 (без учета приложений).

Количество рисунков – 24 (без учета приложений).

Количество формул – 1 (без учета приложений).

Ключевые термины: карьера, управление карьерой, женская карьера, управление персоналом

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, типы и факторы, влияющие на карьеру женщин, а также особенности управления карьерой женщин.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ управление карьерой женщин на примере ПАО КБ «УБРИР». На основе полученных данных разработана программа по управлению карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР».

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ.....	-
РЕФЕРАТ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Теоретико-методологические основы управления карьерой женщин в банковской сфере	9
1.1 Понятия, виды и подходы к управлению карьерой	9
1.2 Типы и факторы, влияющие на карьеру женщин.....	20
1.3 Особенности управления карьерой женщин в банковской сфере.....	25
2 Эмпирическое исследование и особенности управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР».....	35
2.1 Общая характеристика организации ПАО КБ «УБРИР».....	35
2.2 Анализ кадрового состава организации ПАО КБ «УБРИР»	38
2.3 Анализ управления карьерой женщин в организации ПАО КБ «УБРИР».....	43
3 Внедрение программы по управлению карьерой женщин в организации ПАО КБ «УБРИР».....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования управления карьерой женщин в современных организациях обусловлена несколькими причинами. Во-первых, современные организации все больше осознают важность разнообразия и инклюзивности в рабочей среде, поскольку поддержка карьерного роста женщин является одним из ключевых аспектов этой стратегии.

Во-вторых, женщины сталкиваются с уникальными вызовами и препятствиями на пути своего карьерного роста, которые требуют особого внимания и подхода со стороны организаций.

В-третьих, существует необходимость в разработке и внедрении эффективных стратегий управления карьерой женщин, которые позволят им достигать высоких результатов и полностью реализовать свой потенциал.

Таким образом, исследование управления карьерой женщин в современных организациях является актуальной и важной темой, которая может привести к значительным улучшениям в рабочей среде и повысить эффективность работы организаций.

Объектом исследования является система управления персоналом в ПАО КБ «УБРИР».

Предметом исследования является система управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР».

Цель исследования – изучить современные подходы к управлению карьерой женщин и разработать программу по управлению карьерой женщин в банковской сфере.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления карьеры;
2. Выделить особенности, характерные для управления карьерой женщин в банковской сфере;
3. Дать общую характеристику организации ПАО КБ «УБРИР»;

4. Проанализировать системы управления и кадрового состава организации ПАО КБ «УБРиР»;

5. Рассмотреть особенности управления карьерой женщины в организации ПАО КБ «УБРиР»;

6. Разработать мероприятия по управлению карьерой женщин в организации ПАО КБ «УБРиР».

Степень теоретической разработанности. Изучена трансформация подходов к понятию карьера среди отечественных авторов. Субъективный подход рассматривался в работах Азоева Г.Л., Баранчеева В.П., Кибанова А.Я., Румянцевой З.П., Сотниковой С.И. и др. Процессный подход рассматривался в работе Толочек В.А. Трудовой подход к понятию «карьера» был рассмотрен в работах Андреевой Н.А., Бармута К.А., Богдановой И.О., Осипова Г.В. и др. Успешный подход был рассмотрен в работах Булатовой Е.Н. и Ожегова С.

Среди зарубежных авторов понятие «карьера» рассматривалось в работах Мак-Дэниелза К., Токай О., Аката Ю. и Будак Г., Дж. Арнольда и др.

Типы карьеры для женщин были рассмотрены в работе Сьюпера Д., также автор выделил ряд характерных черт женской карьеры. Ряд факторов, которые влияют на карьеру женщин, был рассмотрен в работе Кусей М.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использованы следующие методы исследования:

- Теоретические: синтез и анализ в банковской сфере, анализ литературных источников по теме исследования, анализ документов организации ПАО КБ «УБРиР».

- Эмпирические: интервьюирование, анкетирование, наблюдение, анализ документов, анализ сайта организации ПАО КБ «УБРиР».

Информационную базу исследования составили научные и учебные публикации, статистические данные, эмпирические данные, интернет-ресурсы.

Практическая значимость исследования управления карьерой женщин в банковской сфере заключается в нескольких аспектах. Данное исследование предоставляет организациям банковского сектора ценную информацию о специфических проблемах и вызовах, с которыми сталкиваются женщины на своем карьерном пути. Это позволяет организациям разработать и внедрить эффективные стратегии управления карьерой женщин, которые учитывают их уникальные потребности и обстоятельства. Также данное исследование способствует созданию более равноправной и инклюзивной рабочей среды в банковском секторе. Оно подчеркивает важность поддержки и развития карьеры женщин, что способствует привлечению и удержанию талантливых специалистов, а также стимулирует гендерное разнообразие на руководящих позициях.

Апробация результатов исследования представлена в опубликованных статьях РИНЦ и докладах на конференциях:

1. Черепанова М.В. Управление карьерой женщин в современном мире // Инновационное управление персоналом материалы XI Международного межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова: / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. – Москва : ГУУ, 2023. – 198, [1] с.

2. Черепанова М.В. К вопросу о построении карьеры женщиной-преподавателем в современном вузе // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С, Дороховой. Том Выпуск 7. – Екатеринбург: без издательства, 2024 (статья РИНЦ).

3. Черепанова М.В. «Управление карьерой женщины в условиях нестабильности» // II Всероссийская конференция с международным участием «HR-миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности» /Уральский Федеральный университет им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина, 28-29 марта 2024 г., Екатеринбург, 2023 (доклад участника).

4. Черепанова М.В. «Управление карьерой женщин в современных организациях» // III Всероссийская конференция с международным участием «HR-миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности» /Уральский Федеральный университет им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина, 28-29 марта 2024 г., Екатеринбург, 2024 (доклад участника).

Кроме того, данное исследование может служить основой для разработки образовательных программ и тренингов, направленных на развитие лидерских качеств и навыков управления карьерой у женщин в банковской сфере. Это позволит женщинам более уверенно строить свою карьеру и достигать высоких результатов.

Таким образом, практическая значимость исследования управления карьерой женщин в банковской сфере заключается в возможности создания более равноправной и эффективной рабочей среды, привлечения и удержания талантливых специалистов, а также стимулирования гендерного разнообразия на руководящих позициях.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из пяти частей: введения, основной части, заключения, библиографического списка и приложений. В первой главе рассматриваются теоретико-методологические основы управления карьерой женщин в современных организациях. Во второй главе проводится эмпирическое исследование и рассматриваются особенности управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР». В третьей главе предлагается внедрение программы по управлению карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР».

1 Теоретико-методологические основы управления карьерой женщин в банковской сфере

1.1 Понятия, виды и подходы к управлению карьерой

В современный период времени многие ученые и исследователи делают акцент на изучении человеческих ресурсов, главными факторами которых являются стабильность и устойчивое развитие экономики. Развитие карьеры работников в настоящий момент осуществляется в период динамической модернизации и информатизации общества и социально-экономических отношений, что приводит к обязательному созданию системного совершенствования профессиональных знаний и умений, исходя из определенных требований и условий труда.

Понятие «карьера» широко распространено в нашем мире. В переводе с французского и итальянского означает жизненный путь [25]. Данный термин стал признан в науке из простой обыденной жизни. Многие исследователи считают, что синонимом термина «карьера» являются такие слова, как «развитие», «продвижение», «повышение» и т.д., а многие другие считают, что эти слова – не синонимы, а категории слова «карьера», которые приводят термин к узкому значению [58].

Теоретический анализ термина «карьера» показывает, что есть ряд подходов к сущности данного определения. Например, субъективный, процессный, трудовой и успешный подходы. Обратимся к различным подходам по отдельности в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к объяснению термина «карьер»

Подход	Автор (источник)	Определение
Субъективный	З. П. Румянцева, А.Я. Кибанов, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев и др.	Карьера – это субъективно осознанные собственные представления человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельности [63].
	С.И. Сотникова	Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием растущего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека [53].
Процессный	В.А. Толочек	Карьера – это не только способ достижения успеха индивида, но и фактор развития определенного социума или организации в целом [58].
Трудовой	Н.А. Андреева, К.А. Бармута, И.О. Богданова и др.	Карьера – это последовательность должностей, которые сотрудники занимают в компании [64].
	Г.В. Осипов	Карьера – это общая схема жизни, которая составлена из ряда эпизодов и событий, которая включает в себя не только продвижение, но и все значительные изменения жизненного пути [73].
Успешный	С. Ожегов	Карьера – это путь к успеху, который способствует положению в обществе, служебной деятельности, а также само достижение такого положения [44].
	Е.Н. Булатова	Карьера – это не просто термин, способный представить условия трансформации должностного и положения отдельного работника, это возможность максимальной реализации своих жизненных целей в акмеологическом, психологическом и профессиональном смысле, где человек получает возможность управлять своим потенциалом и контролировать реализацию своих карьерных планов [14].

Исходя из понятий термина «карьера», стоит отметить, что данный феномен может быть определен как в широком, так и в узком смысле.

В узком смысле карьера – это продвижение по должности, профессиональный рост, достижение определенного профессионального статуса, последовательное выполнение профессиональных обязанностей и ролей, этапы профессионального роста личности, поуровневый переход по профессиональным этапам, а также всеобщий процесс профессионализации [50].

В широком смысле карьера – это развитие уровней профессионализма, достижение конкретного социального статуса в рабочей деятельности, а также получение конкретной должности [49].

Анализ определений карьеры показал, что разные теоретики вкладывают в понятие «карьера» разные факторы. Так, кандидат социологических наук Д. А. Ткач отмечает, что карьера — это уровень социально-экономического поведения в человеческом обществе, включающий в себя индивидуальные карьерные устремления личности [56].

По мнению Н.Н. Богдана управление карьерой является основной частью системы управления персоналом организации, одной из ее функций [10].

Что касается зарубежных исследователей, то большее внимание карьере стало уделяться в двадцатом столетии, что стало результатом разных научных исследований и разработок, которые касаются теории карьерного роста [42].

К. Мак-Дэниэлз считает, что карьера – определенный стиль жизни, включающий и профессиональную деятельность, и другие виды занятости в различное время, которые человек выполняет на протяжении всей своей жизни [42].

О. Токай анализирует в статье, что карьера – это работа, выполняемая человеком на протяжении всей его жизни [80].

Ю. Акат и Г. Будаг анализируют, что карьера определяется как работа или занятие, которое работник начинает и развивает, проводя большую часть своих эффективных лет, и, как правило, продолжает это делать в течение всей деловой жизни [77].

Дж. Арнольд считает, что карьеры для многих людей стали менее предсказуемыми и более разнообразными, чем были когда-то. Рабочие организации вынуждены (а иногда и сами выбирают) менять форму, стратегию и размер таким образом, чтобы это влияло на виды рабочих ролей и доступных карьерных возможностей. Можно утверждать, что в этих обстоятельствах управлять карьерой сложно, но необходимо как для отдельных лиц, так и для организаций [78].

Продолжая исследование понятия «карьера», стоит обратиться к ее типологии и признакам. В исследованиях нет четкого распределения видов карьеры. Карьера делится на виды по определенным признакам: по характеру изменений, по среде развития, по направлению «карьерной лестницы», по типу модели, по количеству рабочих мест, по осуществлению, по протеканию, по направлениям, по темпам перехода с одного места на другое, по времени и т.д. [7].

Представим собственную таблицу типологии видов карьеры, основанную на анализе источников и литературы [41; 49; 54;].

Таблица 2 – Типология видов карьеры и их характеристика

Вид карьеры	Характеристика
<i>Горизонтальная</i>	Данный вид карьеры опирается на развитие в рамках единого отдела или углубление компетенций, без роста иерархического уровня.
<i>Вертикальная</i>	При данном виде карьеры сотрудник продвигается по «карьерной лестнице» поэтапно по ступеням иерархии (от начальной должности до руководства).
<i>Центростремительная</i>	Центростремительная карьера направлена в само «сердце» компании, а именно продвижение от начальной стадии роста поуровнево. Сотрудник продвигается постепенно к руководству организации.

Продолжение таблицы 2

<i>Смешанная</i>	Карьера в данном случае может чередоваться, то есть сначала продвижение идет по горизонтальному уровню, а затем по вертикальному либо наоборот. Также, могут подключаться и другие виды карьеры.
<i>Потенциальная</i>	Данный вид карьеры базируется на четко поставленных целях и планах человека, который самостоятельно выстраивает свой трудовой путь, исходя из собственных потребностей и жизненных задач.
<i>Действительная</i>	Данный вид карьеры означает задачи человека, которые удалось достигнуть в ходе его рабочей деятельности.
<i>Нормальная</i>	Это поэтапный рост человека по карьерному пути со средним темпом продвижения, то есть человек постоянно развивается и набирается профессионального роста.
<i>Стремительная</i>	Данный вид карьеры точно такой же, как и нормальный, но имеет более ускоренный темп в несколько и более раз, в зависимости от приоритетов и целей человека.
<i>Приостановленная</i>	Такой вид карьеры затрагивает тех, кто очень много раз оставался в статусе «безработный» или просто оставался на какое-то мгновение без работы.
<i>Угасающая</i>	Угасающая карьера связана с ростом работника в компании до определенного момента, а после начинается период, когда начинается угасание и снижение профессионального статуса опять до самого низкого.
<i>Монотонная</i>	При данном виде работник сам определяет свои цели и рабочие задачи и остается на одном и том же уровне без движения по карьерному пути, даже если при этом у него имеются все шансы.
<i>Линейная</i>	Данный вид подразумевает плавное, равномерное и бесперебойное развитие карьеры.
<i>Нелинейная</i>	Противоположность линейному типу. Развитие карьеры скачкообразное, прерывистое, непостоянное. Человек может при данном виде карьеры развиваться сразу в нескольких направлениях, чтобы во всем преуспеть.
<i>Властная</i>	Данный вид карьеры направлен на рост степени влияния в компании с помощью вертикального движения по карьерной лестнице.
<i>Квалификационная</i>	Данный вид карьеры опирается на профессиональный рост и движение по тарифной сетке конкретной профессиональной деятельности.
<i>Монетарная</i>	Данный вид карьеры опирается на количество и рост размеров вознаграждения сотрудника, а именно на заработную плату, премию, социальные льготы, услуги компании, бонусы и т.д.
<i>Статусная</i>	Данный вид карьеры направлен на раскрытие профессионального статуса в связи с присвоением высокого ранга или почетного звания за вклад в развитие компании.
<i>Межорганизационная</i>	Этот вид карьеры показывает все нюансы и особенности пути работника на разных должностях и в разных компаниях с полученными знаниями, опытом и навыками.

Продолжение таблицы 2

<i>Внутриорганизационная</i>	Такой вид карьеры показывает изменение хода и развития работника внутри определенной организации.
------------------------------	---

И. Стадник определяет, что все виды карьеры подразделяются на определенные критерии, которые представлены ниже [54]:

1. По направлению карьерного процесса и характеру его протекания – линейная и нелинейная;
2. По среде развития – межорганизационная и внутриорганизационная;
3. По направлению движения работника в организации – вертикальная и горизонтальная, центростремительная, смешанная;
4. По характеру изменений – властная, квалификационная, монетарная и статусная;
5. По возможности осуществления – потенциальная и действительная;
6. По постепенности прохождения карьерных ступеней – нормальная, стремительная, приостановленная, угасающая и монотонная.

Чтобы рабочая деятельность протекала эффективно, компания должна грамотно организовывать процесс управления карьерой. Управление карьерой, по мнению различных исследователей, является набором мероприятий, которые проводятся отделом кадров компании [52].

Карьера – это ключевой объект управления, а управлять – это мотивировать других трудиться [72]. Управление карьерой – это целенаправленные действия и мероприятия, которые исходят из целей и задач, потребностей, возможностей, компетенций, социальных и экономических условий, а также производственных факторов организации [5].

Теоретические основы управления базируются на многочисленных феноменах и концепциях, которые дают шанс людям развиваться и достигать поставленных целей в рабочей деятельности [17]. На рисунке 1 приведены

ключевые теоретические подходы к управлению карьерой по мнению А. Абдрахмановой.



Рисунок 1 – Теоретические подходы к управлению карьерой [1]

Рассмотрим каждую из теорий подробнее.

Первая теория – теория выбора карьеры направлена на предположение того, что успех в карьере зависит от того, насколько у человека схожи индивидуальные предпочтения с его талантами, а также требованиями той профессии, которую он выбирает. Все люди стараются выбирать ту профессию, которая им интересна и приносит удовольствие [36].

Вторая теория – теория самоопределения. Данная теория опирается на то, что карьера является процессом самоотождествления, где человек использует собственные человеческие ресурсы и ценности, принципы и задачи, чтобы понять для чего он выбирает этот карьерный путь, и какое его назначение в профессиональном развитии [59].

Третья теория – теория социального взаимодействия. Карпунина А.В считает, что карьера – это процесс взаимодействия с людьми, то есть процесс общения с руководством, коллегами и т.д. Все функции профессионального общения и приобретения связей, исходя из данной теории, могут помочь человеку в карьерном росте и достижении успеха в поставленных целях и задачах в целом [30].

Четвертая теория - теория жизненного цикла. Из данной теории считается, что карьера – это поэтапный процесс, где каждый шаг содержит различные задачи развития профессиональной деятельности человека. То есть в начале маршрута построения карьеры человек пытается приобрести новые знания, навыки и опыт, а уже позже в середине или даже в конце – человек получает уже управление, наставничество, крупный опыт [37].

Пятая теория – теория развития карьеры. Из этой теории считается, что карьера – это динамический многогранный процесс, который содержит постоянное обучение, изменения, новые тенденции, прогресс, модернизацию, инновации и т.д. [55]

Все теории являются фундаментом для планирования карьеры и выбора собственного профессионального пути, а также они могут помочь найти решения, которые требуются для профессионального развития человека.

Т. Ширяева считает, что управление карьерой может выражаться с помощью последовательности некоторых феноменов [72]:

во-первых, с помощью цели, поскольку цели карьеры проявляются именно в тот период времени, когда работник изъявляет желание перешагнуть на ступеньку выше, занять новое профессиональное положение;

во-вторых, мотивация рабочего персонала, то есть получение сведений о ключевых потребностях сотрудников компании, их намерений, желаний, направленностей на тип карьеры и т.д.;

в-третьих, задача планирования карьеры исходит от базовых целей развития и методов ее достижения, поэтапности или алгоритмов. При планировании стоит знать о сроках прохождения этапов. Карьерный шаг, исходя из статистик исследователей, может длиться от 5 и более лет. За такое количество времени сотрудник сможет адаптироваться в компании и коллективе, окрепнуть на рабочем месте, получить базовые и дополнительные навыки и знания, приобщиться к миссии компании, изучить обязанности и нормы, детально разобраться в своих целях и задачах.

В случае, если работник не продвигается за это время, он теряет интерес к работе либо проявляет неудовлетворенность, поскольку он стремится расти и развиваться, а не стоять на месте;

в-четвертых, процесс управления карьеры и его создание базируется на основе некоторых требований и документов, которые создают процесс управления карьерой в компании и ставят цели и задачи компании;

в-пятых, контроль работника с момента его принятия на работу и до момента увольнения должен проводиться постоянно, чтобы оценивать его рабочую деятельность и продвижение в системе;

в-шестых, должны быть разработаны показатели в компании на основе опросов сотрудников, чтобы грамотно планировать карьеру. Это поможет оценивать эффективность работы в области управления карьеры;

в-седьмых, приспособление планов карьеры – это завершающий этап работы с персоналом при управлении карьеры.

Обратимся к принципам управления карьеры, которые помогают сделать процесс наиболее эффективным. Базовые принципы, определенные по статье Л. Шафиковой, представлены ниже в таблице 3 [71].

Таблица 3 – Принципы управления карьерой

Принцип	Описание
Индивидуальность	Личностный подход при планировании карьерой каждого отдельно взятого сотрудника, а также учитывает персональные особенности: возраст, опыт, уровень образования, способности, иногда таланты.
Заинтересованность с обеих сторон в росте и развитии карьеры	Сравнение субъективных и объективных факторов и их объединение воедино: целей и задач работников, мотивов их деятельности, перспектив компании и т.д.
Побуждение развития карьеры	Создание различных мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможностей и шансов смены областей развития в компании.
Видимость	Если работник становится более известным и компания нуждается в его работе, тем шире становится его карьера и возможность роста.

Продолжение таблицы 3

Экономичность	Сотрудник должен правильно распределять свое время и человеческие ресурсы, соответствовать реалиям как морально, так и физически, не переусердствуя себе.
Бесперебойность	Любая цель в карьере не может быть финишем, чтобы заканчивать деятельность или достигать «потолка».
Непредвзятость	Табу на субъективные факторы (предвзятость, пристрастность), если планируется развитие карьеры в компании.
Рациональность	Осознание сотрудником того, что он должен уметь совмещать главные жизненные ценности с работой.
Мобильность	Правильное и четко структурированное применение способов достижения профессиональных целей, результатов и побед.
Адекватность	Продвижение по карьерной лестнице должно быть по скорости пропорциональным, умеренным, а не дисгармоничным, чтобы развитие сотрудника в компании соответствовало его уровню и навыкам.
Удовлетворенность	Необходимо грамотно организовывать условия для удовлетворения потребностей сотрудников при пошаговом развитии по карьерной лестнице.
Материальное обеспечение	Финансовое вознаграждение сотрудников во время развития их карьеры.
Планирование и осуществление планов	Сотрудникам должны быть предоставлены возможности развития навыков, возможно обучение, повышение квалификации и т.д.

Р. Ялмаев рассматривает систему управления карьерой, как важную необходимость в объективном смысле, позволяющую повысить эффективность рабочей деятельности компании и профессионального потенциала работников, а также обойти стороной некачественную работу со стороны сотрудников, снижение показателей производительности, экономический спад, текучесть кадров [76]. Очень важно грамотно и структурировано оценивать мотивацию каждого отдельно взятого работника, рассматривать их навыки и улучшать их, следить за профессиональным поведением и результатами трудовой деятельности [29].

Таким образом, теоретические подходы к управлению карьерой имеют разные подходы для достижения профессиональных целей, которые помогают создавать стратегии развития и достижения успеха в собственной карьере [71]. Данный феномен уникален абсолютно для каждого сотрудника. Управление карьерой влияет на такие преимущества, как: карьерный рост, удовлетворение потребностей, достижение целей в личностном и профессиональном плане, развитие роли в компании, рост мотивации, повышение производительности труда, развитие знаний и навыков и т.д.

Теоретические подходы к управлению карьерой направлены на помощь людям в определении собственных целей в карьере и их достижения. Эффективность данных подходов зависит от индивидуальных качеств каждого человека [41].

В современном мире управление карьерой становится все более важной и сложной задачей как для индивидуумов, так и для организаций. Существует несколько теоретических подходов к управлению карьерой, которые помогают людям определить свои цели, развиваться профессионально и достигать успеха в своей карьере.

Теоретические подходы к управлению карьерой представляют собой ценный инструмент для того, чтобы каждый человек мог осознанно строить свою профессиональную жизнь, достигать поставленных целей и быть успешным в выбранной сфере деятельности. Понимание принципов самоактуализации, карьерного развития и соответствия личных и организационных целей позволяет эффективно управлять собственной карьерой, обеспечивая ее стабильность и рост.

Таким образом, рассмотрев основные виды, понятия «карьера», проведя теоретический анализ термина «карьера», проанализировав подходы к объяснению термина «карьера», ее типологии признаки и виды карьеры, теоретические основы управления карьерой, принципы управления карьерой в современных организациях, можно сделать вывод, что карьера – это ключевой объект управления, а управлять – это мотивировать других

трудиться [72], планировать карьеру, выбирать собственный профессиональный путь и профессиональное развитие.

Управление карьерой – это целенаправленные действия и мероприятия, которые исходят из целей и задач, потребностей, возможностей, компетенций, социальных и экономических условий, а также производственных факторов организации [5].

1.2 Типы и факторы, влияющие на карьеру женщин

В последнее время акцент делается на гендерные признаки построения карьеры. Женщины стали активно участвовать в рабочей деятельности, занимать высокие должности, становиться наравне с мужским полом, при этом успевая сохранять домашний очаг и семейный быт [57]. Многие исследователи до сих пор затрагивают тему совмещения женским полом профессиональной и семейной сферы жизни [34].

Д. Сьюпер, американский психолог и автор первой концепции профессионального пути, в 1957 году составил ряд типов карьеры для женщин [79]:

1. карьера домохозяйки;
2. обычная карьера. Женщины после получения образования начинают работать, а после выходят замуж и становятся домохозяйками;
3. стабильная рабочая карьера. Женщины получают образование и ищут себя в поиске той работы, которую поставят в приоритет как смысл собственной жизни;
4. двухлинейная карьера. Женщина ищет «золотую середину» между работой и семьей;
5. прерванная карьера. Женщина работает до выхода замуж, а после останавливает рабочую деятельность из-за воспитания детей, а после некоторого срока времени возвращается снова работать;

6. нестабильная карьера. Женщина после замужества чередует рабочую деятельность с карьерой домохозяйки в разные периоды времени;

7. пробная карьера. Женщина пробует различные навыки и области профессиональной деятельности без какой-либо специализации.

Автор также выделил ряд характерных черт женской карьеры [79]:

1) единообразие профессиональных интересов;

2) многогранная направленность профессиональных интересов на создание рабочего социального окружения, особенно в наличии мужского общества;

3) склонность к планированию и созданию социально-экономического статуса;

4) чувствительность;

5) карьера женщин может прерываться из-за смены биографических последствий;

6) карьерная дискриминация женщин существует, например, высокая ответственность по сравнению с мужчинами при принятии решений в отношении собственной карьеры, что связано с проблемой сочетания семьи, детей и карьеры; очень высокая чувствительность к взаимоотношениям с коллегами по работе и т.д.

Также, когда женщины приобретают новые социальные роли, особенно связанные с карьерой, начинает возникать множество проблем [46]:

А) потеря женственности в некотором случае, если происходит конкуренция между мужским полом и женским в равных условиях рабочей сферы;

Б) проблемы в личной жизни, появление психологического дискомфорта или возвышение над мужским полом;

В) потеря мужской опоры и поддержки;

Г) появляется еще больше задач, которые нужно своевременно выполнять, совмещая с домашними задачами.

Т. Бендас считает, что факторы, которые влияют на карьеру женщин, имеются абсолютно везде. И женский пол так же, как и мужской, стремится прийти к успеху в рабочей деятельности, высокой заработной плате; занять достойное статусное положение в организации и быть наравне с противоположным полом. Именно карьера – это процесс достижения собственных профессиональных целей и задач [8].

В Средние века женщины стали потихоньку появляться в трудовой деятельности, за что подвергались критике со стороны противоположного пола за отказ от своей ключевой роли – домашнее хозяйство, быт, домашний очаг и воспитание детей. На сегодняшний же день если бы женщины не принимали участие в рабочей деятельности, то экономика страны вряд ли бы смогла быть устойчивой. Но многие до сих пор продолжают вести споры о том, должна ли женщина совмещать работу с семьей или же она должна оставаться домохозяйкой и хранительницей очага. Конечно, из-за таких стереотипов у многих женщин этот вопрос до сих пор вызывает сомнения и мешает им добиться результатов в профессиональной деятельности.

Анализируя различные источники, можно прийти к выводу, что женщина в нашем веке имеет право как работать, так и сохранять семью. Рассмотрим ряд факторов, которые влияют на карьеру женщин, исходя из статьи М. Кусей [34].

Первым фактором является поддержка со стороны окружающих людей, особенно противоположного пола. Если близкие люди такие, как муж, отец, друг, подруга, близкие родственники, начальник на работе и другие поддерживают женщину в ее рабочей деятельности, построении карьеры, достижении высших профессиональных целей, то женщина имеет мотивацию продвигаться как по карьерной лестнице, так и самостоятельно в собственной рабочей среде.

Вторым фактором, который влияет на карьеру женщин, является недостаток мотивации. Исследователи нашли причину в том, что женщины

избегают успеха в рабочей деятельности или роста, чтобы не конкурировать с мужским полом, а чаще всего с близким человеком. Многие социальные опросы подтверждают, что мужчины не одобряют того факта, когда женщина зарабатывает больше денег или занимает должность выше, чем мужчина. Поэтому некоторые женщины перестают обгонять противоположный пол, тем самым, останавливая мотивацию. Также есть препятствия, которые женщина обязана преодолевать, чтобы влиять на собственную карьеру, поскольку есть государства с декларированием равных возможностей, где нет разделения по гендерному признаку.

Третий фактор тесно связан со вторым фактором. Он связан с мотивацией достижений и некоторых аспектов личностных характеристик у женщин. Многие женщины во время построения карьеры чувствуют личностную и ситуативную тревожность, поскольку в большинстве случаев они либо имеют мотивацию достижения успеха в рабочей деятельности, либо мотивацию избегания неудач. Исходя из двух факторов, можно точно сказать, что ключевым приоритетом для женщины все же являются семья, любовь, дети, дом.

Четвертым фактором можно обозначить социальное поведение женщин и преобладание профессиональной направленности. Женщины стали получать образование, приобретать самостоятельность, проявлять самоконтроль поведения и эмоциональной составляющей, проявлять реализм, строить концепцию «Я» вокруг себя, стремиться к росту, повышать навыки в разных сферах и направлениях. Некоторые женщины начинают подражать мужчинам, чтобы также влиять на собственную карьеру: темпераменты в общении, деловой стиль, практичность, ценность времени, реализм, логичность и разумность, командная работа, поиск социальных связей, помощь коллег. А некоторые женщины придерживаются женских стандартов: открытость, эмоциональность в общении, чувствительность, мечтательность, интуитивность, эмпатия, зависимость от чужого мнения

и т.д. Таким образом, четвертый фактор зависит от определения собственных личностных качеств и поведения.

Пятый фактор также связан с четвертым. Он опирается на то, что стремление к самостоятельности, независимости, самоутверждению, собственному мнению, общественному признанию, творчеству и культуре являются фактором, который также влияет на карьеру женщин. К примеру, женщина воспитывает девочку в семье и показывает ей собственную рабочую деятельность и характер поведения, а отец девочки демонстрирует роль «успешного карьериста». Поэтому социальные и культурные особенности данной семьи поспособствуют формированию у девочки ориентации на карьерное развитие.

Таким образом, на построение карьеры женщин влияет ряд различных факторов, которые могут быть некими барьерами в их преодолении. Они сильно влияют на профессиональное развитие женского пола и являются преградами на пути к успешной реализации профессиональной деятельности [46]. Из-за различных факторов, которые необходимо преодолеть, многие женщины не могут достичь собственных поставленных целей в области профессиональной деятельности [3].

Исходя из проведенного анализа, необходимо отметить ключевые факторы, которые влияют на карьеру женского пола. К ним относятся дискриминация, наличие стереотипов, «стеклянный потолок», отсутствие поддержки, ограничения в образовательной и профессиональной области, недостаток уверенности. Для того, чтобы учитывать данные факторы, необходимо ввести специальные меры по преодолению всех барьеров.

Карьера женщин подвержена влиянию различных факторов, которые могут существенно повлиять на их профессиональное развитие и успех.

Понимание ключевых факторов, влияющих на карьеру женщин, помогает осознанно подходить к принятию решений и разработке стратегии карьерного роста. Устранение препятствий, связанных со стеклянным потолком, неравноправием и предвзятостью, а также внимание к балансу

между работой и личной жизнью, способствуют созданию благоприятной среды для успешного развития карьеры женщин. Каждый из этих факторов играет важную роль в формировании профессионального пути и достижении женщинами своих карьерных целей.

1.3 Особенности управления карьерой женщин в банковской сфере

Получение опыта, развитие и реализация жизненного потенциала, построение собственной карьеры – это ключевой план в жизни каждого современного человека. Эти планы сказываются на эмоциональном и психологическом состоянии человека. Как было сказано ранее, женщинам приходится проходить пункты данного плана с большей тяжестью, поскольку им нужно сохранять баланс между рабочей деятельностью и домашним хозяйством [15].

Традиционный формат разделения труда на внутренний, внешний, мужской или женский претерпел огромные изменения с приходом современных технологий, искусственного интеллекта и цифровизации. Также на это повлияли прошедшие революции, происходившие в разных столетиях, но последняя из них дала о себе знать [13].

В статье Л. Войтовой говорится, что в начале XX столетия женский пол при движении за равные права добился масштабных успехов в трудовой деятельности. В последующий период, а именно в 1940-е гг. женщины взяли на себя мужскую роль, поскольку шла война, а мужчины были на фронте [15]. И женщины очень хорошо справлялись со своими задачами, параллельно успевая воспитывать детей и заниматься бытом. Так женский пол получил собственные политические, социальные, гуманитарные, экономические права, встав в один ряд с мужчинами и имея одинаковые с ними условия. Но все же в домашних условиях «игра ролей» оставалась

той же самой традиционной, и женщина должна была оставаться «по традиционному контракту» хранительницей домашнего быта.

Если женщина хотела работать, то ей приходилось вести двойной ритм жизни: работать целую смену и посвящать оставшееся время домашней работе и воспитанию детей.

К концу двадцатого столетия шансы поступить в любые учебные заведения уравнились. Женщин и мужчин стало преобладать равное количество [20]. После получения образования женщины шли работать, но их заработная плата была меньше, чем у мужской половины. Женщины могли работать в сфере торговли, образования, культуры, общественного питания, здравоохранения. Зарботная плата в таких сферах была намного меньше по сравнению со сферой строительства, промышленности, машиностроения, служб безопасности и т.д. И как бы борьба в начале столетия за равные права не повлияла на смену жизненного образа женского пола, они все равно чувствовали давление и огромную нагрузку при выполнении рабочих и семейных обязанностей.

На сегодняшний день современные анализы и социальные опросы показывают, что тема семьи и профессии постоянно функционирует и модернизируется. Семейные отношения перешли на новый уровень, где все обязанности стали распределяться равномерно.

Семейный патриархат перестал быть традиционным, и теперь лидерство перестало быть важной целью со стороны мужского пола, поскольку все шансы уравнились. Зарботная плата и статус «добытчик» перестали быть на мужских плечах, а стали равными для обоих партнеров [20].

Исследования статьи В. Верны показали, что в современном мире некоторые исследователи обнаружили, что некоторые семьи следуют стандарту: кто больше зарабатывает, тот и «добытчик», а многие другие семьи имеют обычный общий бюджет, в котором хранятся деньги обоих супругов [15].

Но до сих пор у женщин имеются сложности, поскольку они продолжают играть несколько ролей сразу, а если их неправильно совмещать, то может образоваться провал в одной из сфер их жизни.

Г. Кошарная рассматривает, что в нашем столетии существует конкретная форма занятости – восьмичасовой рабочий день с понедельника по пятницу. Но сейчас появились и другие варианты работы, например, два дня через два, день через два, три через два и т.д., а также варианты выбора смены (утренняя, дневная, ночная) [33]. Женщине предоставляется право взять декретный отпуск до рождения ребенка и после, а также отпуск по уходу за ребенком до его трехлетия. Исходя из Трудового кодекса Российской Федерации, женский пол может работать во время декретного отпуска, но неполный рабочий день, либо работать самостоятельно на дому (удаленно), и право на получение государственного пособия остается за женщиной. Некоторым компаниям невыгодны такие сотрудники, поэтому иногда женщинам отказывают в принятии на работу, а если и принимают, то ставят собственные условия: если женщина забеременеет, то она обязана уволиться по собственному желанию.

Также автор отмечает, что после декретного отпуска или отпуска по уходу за ребенком у женщин появляются новые трудности в профессиональной деятельности, поскольку приходится восстанавливать человеческие ресурсы, рабочие способности и параллельно заниматься домашними делами и воспитанием маленького ребенка [32]. Во благо равномерного развития темпа жизни женщины порой отказываются от карьерного роста, пытаются пойти на контакт с компанией для построения грамотного распределения времени, чтобы успевать заниматься воспитанием ребенка.

Особенности управления карьерой женщин в современном мире тесно взаимодействуют с факторами, которые влияют на карьеру женского пола. Обратимся к ключевым особенностям управления карьерой женщин, представленным ниже [31]:

1. *Стеклянный потолок.* Женскому полу тяжелее дается карьерный рост из-за некоторых ограничительных факторов, которые создают некий «стеклянный потолок» или «барьер», чтобы женщина не смогла занять высокую должность и руководить, особенно если в компании присутствует большинство лиц мужского пола или компания направлена на серьезный бизнес, который больше подходит мужскому полу;

2. *Баланс.* Женщины, у которых есть дети и профессиональная деятельность, часто пытаются найти «золотую середину» между рабочей и семейной деятельностью. Но не всегда это получается сделать, поскольку женщины более чувствительны и эмоциональны, поэтому им приходится отказываться от роста в карьере, от каких-либо целей и искать удобные условия, которые будут соответствовать системе баланса между работой и семьей;

3. *Стремление утвердиться.* Женщины иногда проявляют стремительность и активность в получении признания и подтверждения полученных успехов в профессиональной деятельности. Конечно, это связано со стереотипностью, что женщины слабее мужчин и не сильно способны, квалифицированы и обучаемы;

4. *Стереотипность, его преодоление.* Женщины часто пытаются преодолеть стереотипы, которые связаны с рабочей деятельностью. Но помимо работы, стереотипы могут плавно перетекать и на роль женщины как в обществе, так и в семье;

5. *Контактность.* Женщины пытаются постоянно найти новые контакты и знакомства с целью улучшения профессиональной деятельности. Это помогает им продвинуться по карьерной лестнице, а также найти поддержку в новых лицах;

6. *Образование и навыки.* Для грамотного и успешного управления карьерой женщины чаще всего внимание акцентируется на образование и навыки, чтобы компания могла знать, что сотрудник ценный, который поможет повысить имидж и конкурентоспособность;

7. *Равноправие и борьба за него.* Женщины умело влияют на общественное мнение, участвуют в движениях за равноправие, чтобы улучшить не только жизненные условия, но и условия профессиональной деятельности и возможностей в современном обществе.

Управление карьерой женщин в современный период времени – это сложный многогранный процесс, происходящий от многих факторов, личных целей, окружающего социума, культурных условий, демографических факторов и так далее.

Управление карьерой женщин происходит также от ряда особенностей, которые были представлены выше. В некоторых государствах мужчины до сих пор занимают лидерство, как дома, так и в рабочей деятельности, а женщины постоянно имеют «колючие заборы» по продвижению карьерной лестницы. Обратимся к ряду стратегий, направленных на успешное управление карьерой женщины [31]:

1) необходимо ставить четкие цели, чтобы суметь определить свое положение в компании, понять свои карьерные цели, правильно распланировать рабочий маршрут, а после достичь их;

2) иметь образование для профессионального развития. Необходимо обучиться и продолжать самостоятельно развиваться, возможно, получить дополнительные навыки либо квалификацию, чтобы повысить свой рабочий статус и привлечь внимание компании к себе, как к ценному и конкурентоспособному сотруднику;

3) активно участвовать в коллективе, предлагать идеи для развития профессионального роста компании, чтобы получить полезные навыки и связи для роста по карьерной лестнице;

4) установить гармонию между работой и собственным временем, чтобы не потерять равновесие и обойти стороной рабочее выгорание, что поможет сохранить собственное здоровье, эмоциональную составляющую, удовлетворение своих потребностей и т.д.;

5) проявлять собственное «Я». Конечно, это с объективной стороны. Необходимо проявлять смелость, брать ответственность, заявить о себе и добиться благодаря этому успеха;

6) не стоит молчать о равноправной среде, нужно показывать, что ты ничем не отличаешься от другого пола и также можешь справляться с задачами. Также сюда входит борьба с сексизмом и дискриминацией;

7) искать опытного наставника, который поддержит со стороны руководства или коллектива, поможет развить карьерные навыки и даст определенный спектр знаний;

8) желание достигать целей, совершенствоваться, работать над собой и улучшать свои профессиональные манеры.

Таким образом, в современный период времени у женщин появилось очень много возможностей для получения хорошей работы и присутствия роста в ней. Они могут занимать уже различные должности, работать в любой сфере, занимать высшую должность и руководить, заниматься наукой, присутствовать в политике, работать в бизнесе, продвигать искусство и т.д.

Все же борьба за равноправие повлияла на возможности женщин, на их свободу выбора профессиональной деятельности и их собственного пути. Женщины могут сами выбирать необходимое им образование, которое поможет развить новые навыки, дать шанс на получение узких знаний в той или иной области [29].

Что касается руководящих должностей, то сегодня многие женщины занимают их с огромной успешностью, преуспевая во всем только положительно [32]. Они умеют сочетать работу и семейную жизнь, искать тот самый баланс, который разделяет профессиональную деятельность от личной жизни и не встает на пути. Эти женщины не только умело руководят, но и правильно выбирают тактику поведения, грамотно распределяют рабочие и жизненные цели, планируют деятельность, умеют самовыражаться и т.д.

Но, несмотря на это, сегодня до сих пор имеются преграды, с которыми женщины сталкиваются в рабочей деятельности. Такими преградами могут являться дискриминация, неравноправие, неравная заработная плата, сложности в продвижении карьеры и карьерного роста, нахождении баланса между работой и личной жизнью. Во многих странах до сих пор женщины – хранительницы домашнего очага.

Е. Поворина считает, что все же женский пол старается обходить все эти преграды стороной и уверенно шагает в будущее, в котором стремится к успеху, приходит к достижению профессиональных целей и результатов, а также вдохновляет и мотивирует других женщин преодолевать профессиональные трудности и преуспевать в собственных возможностях [46]. Исходя из таких изречений, многие женщины стали создавать коллективы, где делятся опытом, знаниями, показывают достижение собственных результатов, проводят круглые столы или дискуссии на определенные тематики. Такие женские форумы помогают другим женщинам обрести новую часть себя в достижении не только профессиональных, но и жизненных целей, что в дальнейшем сказывается на их будущем.

Карьера женщин в банковской сфере имеет ряд особенностей, которые связаны как с общими тенденциями в гендерной политике, так и со спецификой самой отрасли. Рассмотрим ключевые особенности:

1) Гендерные барьеры и предвзятость. Несмотря на особый прогресс в гендерном равенстве, женщины в банковском секторе все еще могут столкнуться с предвзятостью и барьерами, особенно если они находятся на руководящих позициях. Часто есть «стеклянный потолок», который мешает продвижению женщин на высокие должности;

2) Заработная плата. В банковской отрасли, как и во многих других сферах, есть разрыв в оплате труда между мужским и женским полом. Женщины чаще всего зарабатывают меньше, чем их коллеги мужского пола на аналогичных позициях;

3) Менторство и поддержка. Женщинам чаще всего требуется больше поддержки для успешного карьерного роста. Наличие наставников или женских сетей может очень сильно повлиять на их профессиональное развитие и возможности продвижения;

4) Работа и личная жизнь. Банковская сфера требует значительных временных затрат, что может осложнить баланс между рабочей деятельностью и личной жизнью. Для женщин, особенно тех, у кого есть дети, данный баланс часто становится сложной задачей;

5) Развитие навыков и обучение. Для успешного карьерного роста в банковской отрасли важно постоянное обучение и развитие профессиональных навыков. Женщины активно участвуют в программах повышения квалификации и получают дополнительные профессиональные сертификаты либо дипломы;

6) Политика и культура компании. Компании с более инклюзивной культурой и политикой, которые направлены на поддержку гендерного равенства, организуют более благоприятные условия для карьерного роста женщин. Это включает программы по гибкому графику, поддержке семей, противодействию дискриминации и т.д. Это касается и банковской отрасли;

7) Роль моделей для подражания. Наличие успешных женщин на руководящих позициях становится важным фактором мотивации и вдохновения для других женщин в банковской отрасли. Такие примеры помогают разрушить стереотипы и показывают, что успешная карьера реальна и возможна;

8) Сетевые организации и ассоциации. Есть разные профессиональные ассоциации и сетевые организации, которые поддерживают женский пол в банковской отрасли, предоставляя ему возможность для профессионального развития и обмена опытом.

Таким образом, управление карьерой женщины – это многофункциональный процесс, имеющий внутри себя планирование,

развитие навыков, принятие важных или стратегических решений, а также развитие мышления с целью роста по карьерной лестнице. В прошлом женщины имели массу ограничений к развитию карьеры, поэтому управление карьерой женщины стало актуально и наиболее обсуждаемой проблемой в современном мире [15].

Сегодня женщины имеют очень много возможностей в карьерной сфере, но все еще сталкиваются с рядом ограничений, которые «наступают на пятки» [57].

Теоретические основы управления карьерой в целом имеют множество различных форм и концепций, способствующих дать человечеству развитие и достижение профессиональных целей.

Особенности управления карьерой женщин в современном мире требуют особых рассмотрений и подходов для обеспечения равных возможностей, и успеха. Важно учитывать, что женщины сталкиваются с различными вызовами и преградами на пути своего профессионального развития. Управление карьерой женщин должно быть ориентировано на преодоление стеклянного потолка, балансировку между работой и личной жизнью, борьбу со стереотипами и предвзятостью.

Женщины в банковской сфере сталкиваются с уникальными вызовами, но благодаря целенаправленным усилиям, поддержке и политике равенства многие из этих барьеров возможно разрушить и преодолеть, создавая условия для успешной и равноправной карьеры.

Создание благоприятной среды, где женщины могут развиваться и процветать, является ключевым аспектом успешного управления их карьерой. Обеспечение равноправия, поддержка в профессиональном росте и поощрение лидерства у женщин способствует созданию инклюзивной и разнообразной рабочей среды, что в конечном итоге приводит к улучшению результативности и эффективности организаций.

Исследование и учет особенностей управления карьерой женщин не только способствуют повышению равноправия в рабочей среде, но также

расширяют возможности для профессионального и личного развития женщин, что важно для стремительного развития и процветания общества в целом.

2 Эмпирическое исследование и особенности управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР»

2.1 Общая характеристика организации ПАО КБ «УБРИР»

ПАО КБ Уральский банк реконструкции и развития (далее – ПАО КБ «УБРИР») был создан 20 сентября 1990 года и в настоящее время является одним из 30 крупнейших системообразующих банков России. Благодаря продуманной стратегии развития, проведению ребрендинга, ориентации на клиента, его потребности, комфорт и удобство предоставления услуг, «УБРИР» вошел в топ 100 самых надежных банков России [68]. Также можно отметить следующие положения, которые свидетельствуют об успешности деятельности банка. В банке осуществляет на постоянной основе деятельность официальный уполномоченный представитель Центробанка (далее ЦБ РФ), который направляется только в самые крупные банки России, банк является одним из 36 банков, чья деятельность наиболее значима для рынка платежных услуг. ПАО КБ «УБРИР» – один из 56 банков, вклады которых застрахованы Агентством по страхованию вкладов, он является системообразующей организацией, в которой российские компании стратегического значения могут обслуживать счета. ПАО КБ «УБРИР» ежегодно подтверждает кредитные рейтинги, которые утверждены агентством Standard & Poor's (S&P), в соответствии с которыми банк имеет резервы для выполнения обязательств в срок.

Миссия предприятия:

- Обеспечение широким спектром банковских услуг физических и юридических лиц;
- Оказание качественных банковских услуг физическим и юридическим лицам.

«УБРИР» имеет более 300 отделений в 44 регионах России (в Свердловской, Кемеровской, Челябинской и Курганской областях,

Республиках Башкортостан и Татарстан, городах: Москве, Кирове, Оренбурге, Перми, Воронеже, Ижевске, Тюмени, Нижнем Новгороде, Белгороде, Самаре, Саратове).

Таблица 4 – История организации

Год	Событие
1993	Первым из коммерческих банков Свердловской области получил Генеральную лицензию ЦБ РФ. Также стал членом Всемирного общества межбанковских финансовых телекоммуникаций S.W.I.F.T.
2000	стал членом международных платежных систем MasterCard Europe.
2003	Банк открыл первый в Екатеринбурге инвестиционный зал - специальный офис для работы частных и корпоративных клиентов на фондовом рынке.
2006	Статус банка в системе VISA Int. повышен до Принципиального участника.
2011	Банк вошел в список крупнейших российских банков, составленный журналом «Forbes»
2012	Банк сохранил лидирующие позиции на региональном рынке драгоценных металлов и продолжил наращивать объемы операций с ними.

В рейтинге «Крупнейшие игроки рынка кредитования предприятий малого и среднего бизнеса по размеру портфелей», составленном специалистами рейтингового агентства «Эксперт РА» по итогам 2010 года, «УБРИР» занял 30 строку, продемонстрировав один из самых высоких темпов прироста портфеля среди ведущих банков, 73,96%.

«Уральский банк реконструкции и развития» вошел в число крупнейших банков России по основным показателям деятельности в рэнкинге «Интерфакс 100» по итогам II квартала 2011 года. Банк занял 47 место по объему активам, 70 - по размеру собственного капитала и 25 - по прибыли, кроме того, «УБРИР» находится в числе 30 крупнейших банков в России по объему вкладов (28 место). По этому показателю, а также по объему активов банк является лидером среди кредитных организаций Уральского региона.

В рэнкинге «Профиль. 200 крупнейших российских банков» УБРИР занимает 69 место.

«УБРИР» регулярно входит в список крупнейших участников фондового рынка, составляемых крупнейшими торговыми площадками страны - Фондовой биржи ММВБ и Фондовой биржи РТС: на рынке акций, РЕПО с облигациями, а также на рынке фьючерсов и опционов FORTS.

В рейтинге «РБК. Рейтинг Крупнейшие брокеры России в I полугодии 2011 года» банк занимает 42 место.

Банк на протяжении нескольких лет регулярно становится победителем различных номинаций регионального этапа конкурса «Элита фондового рынка» – как Лучший инвестиционный банк и как Компания рынка облигаций.

В распоряжении «Уральского Банка Реконструкции и Развития» - кредитные линии первоклассных международных банков-корреспондентов.

В работе с крупными корпоративными клиентами Банк установил ключевые приоритеты - надежность, индивидуальный подход к каждому клиенту, сопровождение клиента командой персональных менеджеров.

Банк предлагает крупным корпоративным клиентам весь перечень банковских услуг и формируют для них индивидуальные пакетные предложения (предлагаем комплексы услуг), соответствующие специфике бизнеса клиента (группы клиентов). Стабильность клиентской базы и сохранение высокого уровня доверия со стороны крупных корпоративных клиентов — это задачи, на которые они делают ставку.

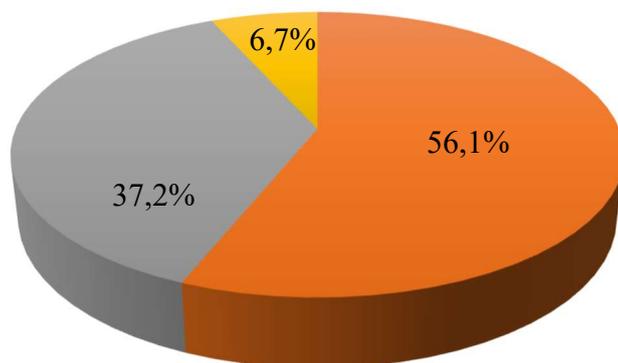
Банк активно участвует в электронных торгах (тендерах) на оказание банковских услуг муниципальным и государственным заказчикам, формируя конкурентные предложения, обеспеченные высоким уровнем надежности. Это позволило Банку по результатам участия в тендерах заключить целый ряд контрактов на оказание услуг по лизингу основных средств и кредитованию субъектов естественных монополий на общую сумму более 1 млрд руб.

2.2 Анализ кадрового состава организации ПАО КБ «УБРиР»

В соответствии с данными на сайте ПАО КБ «УБРиР», наблюдается не устойчивая тенденция к снижению количества персонала, который составил на 01.01.2024 г. 2925 человек. Основой оценки трудового потенциала организации является численность его персонала. Организация располагает достаточным количеством человеческих ресурсов для осуществления своей деятельности (рисунок 2–6).

Таблица 5 – Численность сотрудников на начало 2022-2024 г.

Год	Численность
2022	4145
2023	4243
2024	2925



■ От 25 до 40 ■ От 41 до 55 ■ От 56 и более

Рисунок 2 – Численность персонала по возрасту

Следует отметить, что в организации преобладает молодой персонал, то есть сотрудники до 35 лет. Разнообразие возрастов в коллективе может быть полезным для организации, поскольку разные возрастные группы могут привнести свои уникальные идеи, опыт, знания, умения и точку зрения.

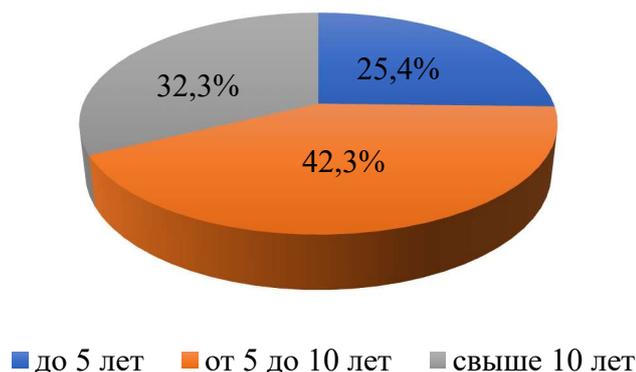


Рисунок 3 – Численность персонала по стажу работы

Стоит отметить, что самая большая доля сотрудников в организации имеет стаж от 3 до 5 лет, что может свидетельствовать о стабильности и доверии к компании как работодателю, также сотрудники ценят условия труда, команду и культуру организации, чувствуют мотивацию и поддержку со стороны руководства.



Рисунок 4 – Численность персонала по образованию

В организации работает персонал, где фактически у каждого сотрудника есть высшее образование, поскольку в современном мире важную роль играет образование, особенно в банковской сфере. Образование открывает большое количество возможностей для карьерного роста и личного развития.

Одним из важнейших направлений кадровой политики в банковском секторе является обучение, повышение квалификации и переподготовка по своей инициативе на основе партнерских отношений с организацией. ПАО КБ «УБРиР» оплачивает обучение и все виды подготовки и переподготовки сотрудников по направлениям, которые связаны с их непосредственной деятельностью.

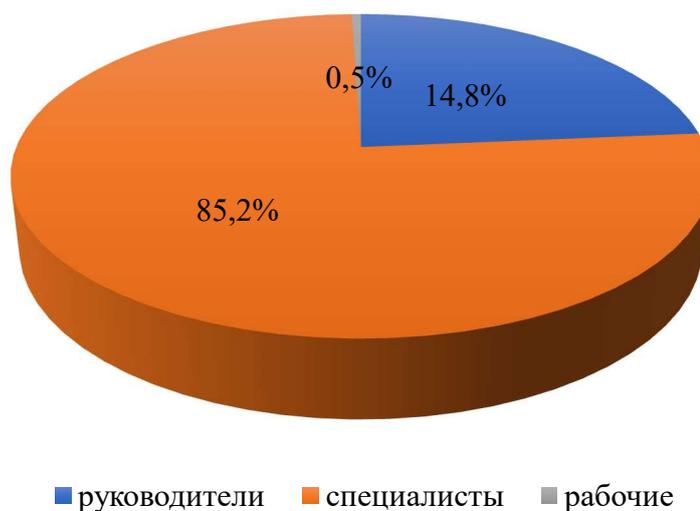


Рисунок 5 – Численность персонала по категории персонала

Из рисунка 5 мы видим, что в организации большую часть составляют специалисты. Кадровый потенциал является одним из ключевых ресурсов любой организации. Квалифицированные и компетентные специалисты способны повысить уровень эффективности работы и качество продукции и услуг, а также улучшить взаимодействие в коллективе и обеспечить успех организации.



Рисунок 6 – Численность персонала по полу

На рисунке 6 видно, что количество женщин в компании значительно преобладает над небольшим количеством мужчин. Это объясняется тем, что в организации в наибольшей степени женщины занимают должности в основном в службе управления персоналом, бухгалтерии, отчасти в финансовом отделе.

Женская карьера в банковской сфере имеет свои особенности:

1. Женщины в банковской сфере сталкиваются с преградами на пути к продвижению по карьерной лестнице. Наблюдается неравенство в возможностях продвижения и занимаемых должностях между мужчинами и женщинами. Женщины часто испытывают сложности в достижении высших руководящих позиций.

2. Банковская сфера может быть очень конкурентной и требовательной в отношении рабочего времени, и объема работы. Это может создавать вызовы для женщин, особенно для тех, кто стремится к достижению баланса между работой и личной жизнью, особенно в периоды семейного планирования и воспитания детей.

3. Наблюдается недостаток женщин на руководящих позициях в банковской сфере. Это может быть связано с различными факторами, включая культурные и структурные барьеры.

4. Женщины имеют свои собственные интересы, приоритеты и навыки, которые востребованы в определенных областях, таких, как управление рисками, финансовое планирование и клиентское обслуживание.

Организации и общество в целом могут принимать меры для преодоления этих преград и создания более равных возможностей для женщин в банковской сфере. Это может включать в себя программы по развитию женского лидерства, установление равных условий труда и создание поддерживающей культуры в организациях.

В ПАО КБ «УБРиР» применяются два направления привлечения работников: внутренние и внешние источники. Внешние источники: СМИ, телеканалы, газеты, журналы, кадровые агентства, сеть Интернет, службы занятости, рекомендации сотрудников.



Рисунок 7 – Структура внешних и внутренних источников найма

Из рисунка 7 видим, что значительная часть персонала ПАО КБ «УБРиР» привлекается из внешних источников, несмотря на то, что в организации развиты образовательные программы и профессиональные курсы повышения квалификации. Это свидетельствует о том, что банку необходимо развивать концепцию трудового резерва.

2.3 Анализ управления карьерой женщин в организации ПАО КБ «УБРиР»

Для подробного анализа управления карьерой женщин рассмотрим модели управления карьерой. Выделим основные направления управления карьерой:

В ПАО КБ «УБРиР» существуют разные подходы к управлению карьерой руководителей и других сотрудников. Больше внимания уделяется управлению карьерой руководителей среднего и линейного звена, которое происходит раз в три года и состоит из повышения заработной платы, продвижения по должности и расширения функциональной ответственности.

Перемещение остальных категорий работников осуществляется каждые 6 лет, что приводит к уходу молодых и квалифицированных специалистов. Чрезмерно длительное пребывание на одной и той же должности приводит к снижению уровня конкуренции и увольнению квалифицированного специалиста по его желанию.

Управление карьерой в ПАО КБ «УБРиР» осуществляется выборочно, в отношении отдельных сотрудников и не затрагивает весь коллектив банка. Служба управления персоналом Банка не анализирует будущие потребности сотрудников, которые могут быть удовлетворены за счет обучения и перевода существующих сотрудников.

В организации для мидл и line менеджмента применяется вертикальная модель, для руководства и остальных категорий сотрудников наиболее активно используется горизонтальная модель управления карьерой, в рамках которой происходит раскрытие потенциала работников как разносторонних специалистов, которых вовлекают в реализацию проектов со строго ограниченным краткосрочным сроком осуществления.

Развитие персонала осуществляется также через обучение и повышение квалификации. ПАО КБ «УБРиР» организует проведение тренингов и иных образовательных мероприятий для своих сотрудников.

Перспективные сотрудники, отобранные по рекомендации руководства банка, проходят аттестацию и бизнес-оценку каждые шесть месяцев. Для остального персонала подобные мероприятия проходят один раз в год. При наборе большого количества баллов с сотрудником проводится собеседование и составляется матрица или план карьерного роста, рассчитанный на 2-3 года. Остальные сотрудники ждут следующей проверки эффективности, чтобы продемонстрировать свою работу.

В организации существует перемещение персонала как по горизонтали, так и по вертикали, однако небольшие различия в заработной плате и существенное увеличение функциональных обязанностей приводит к тому, что работники теряют заинтересованность в процессе управления карьерой в банке.

ПАО КБ «УБРиР» в рамках деятельности по управлению карьерой персонала применяет формирование карьерных траекторий для мидл и line-менеджмента. Существенным недостатком является то, что при этом потребности работника, его цели, ожидания от деятельности в банке и профессиональные увлечения не принимаются во внимание.

Для проведения ротации и назначения на руководящие должности банк в большинстве случаев привлекает сотрудников из внешних источников в связи с отсутствием необходимой квалификации у имеющегося персонала. В банке отсутствует профессиональный резерв, так же, как и анализ потребностей банка в работниках, который не позволяет провести первоначальное обучение и подготовить работника к новым профессиональным обязанностям.

Модель управления карьерой персонала:

Первый этап характеризуется сбором и систематизацией информации о потребностях банка в трудовых ресурсах. Инициатором принятия решения о перемещении сотрудников является руководство, поэтому не происходит стратегической оценки динамики.

Второй этап, обозначенный в модели, связан с планированием карьеры сотрудников банка. Как ранее было сказано, в этот процесс вовлечены следующие категории персонала: мидл и line-менеджмент, выделенные руководством сотрудники

Третий этап состоит в стратегической разработке карьерного продвижения для мидл и line-менеджмента. Создаются планы и матрицы индивидуального карьерного роста для обозначенных категорий сотрудников и тех специалистов, которые порекомендованы ими для рассмотрения в целях управления карьерой.

Четвертый этап – осуществление перемещения и ротации. Проводится горизонтальное, вертикальное перемещение, осуществляется обучение и повышение квалификации. В некоторых случаях проводится высвобождение тех сотрудников, кто не заинтересован в дальнейшей деятельности в банке, несмотря на обозначенные перспективы.

В качестве положительных характеристик можно выделить предоставление возможности развития сотрудников за счет средств банка, составлением индивидуальных планов развития, развития матриц для определенных категорий персонала. К отрицательным чертам можно отнести выборочный характер управления карьерой, субъективность и редкость проведения для большей части персонала, отсутствие обратной связи и программ управления карьерой.

Для подробного рассмотрения управления карьерой женщины было проведено интервьюирование с руководителями и специалистом по кадрам, в ходе которого в свободной и комфортной обстановке была получена информация о трудностях и барьерах, с которыми столкнулись при построении карьеры.

Для специалиста успешная карьера – это самореализация, которая приносит удовольствие от работы, и хочется, чтобы руководитель уделял больше времени для своих сотрудников, чтобы советовал, куда направлять свои усилия.

Руководитель рассказала, что около 100 сотрудников среднего и линейного звена проходят ежегодно обучение или повышение квалификации для оценки производительности труда, тем самым они определяют область для дальнейшего развития и составляют стратегическое решение о продвижении и росте карьеры.

У большого количества сотрудников есть маленькие дети, поэтому банк может предоставить скидки на детский сад или няню, включать детей сотрудников в страховые пакеты на случай болезней. Также имеется гибкий график, например, можно начать рабочий день раньше и раньше его закончить, для удобства и совмещения работы и личной жизни, чтобы не потерять квалифицированного специалиста.

Руководитель считает, что нужно постоянно развиваться, проходить тренинги, обучение, повышение квалификации как самому руководителю, так и сотрудникам. Не сидеть на месте и идти вперед, ведь ценен тот сотрудник, который не стоит на одном месте, который развивается, у которого мышление не узкое направленное, а широкое. Необходимо проводить постоянную планомерную работу, которая будет способствовать изучению морально психологического климата в коллективе, внутреннего состояния работника.

Оба интервью показывают важность стратегического планирования карьеры, обучение как и руководителей, так и самих специалистов и постоянное развитие для достижения успеха в профессиональной сфере. Также важное рассмотрение возможного гибкого графика работы, постоянный мониторинг и изучение морально-психологического климата в коллективе.

В марте 2024 г. нами был проведен анкетный опрос женщин в организации (n=71) с применением Google формы. Все женщины, принявшие участие в опросе, являются штатными сотрудниками ПАО КБ «УБРиР». Большинство имеют маленьких детей, стаж работы в данной

организации больше 5 лет, состоят в зарегистрированном браке. Возраст сотрудниц от 25 до 50 лет.



Рисунок 8 – Ответы респондентов на вопрос «Скажите, пожалуйста, насколько в целом Вы удовлетворены работой в компании?»

Более половины женщин удовлетворены работой в компании, а еще 17 скорее удовлетворены, что также говорит о положительной обстановке. Важно продолжать работать над улучшением условий труда и обратной связи с персоналом, чтобы поддерживать высокий уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников.

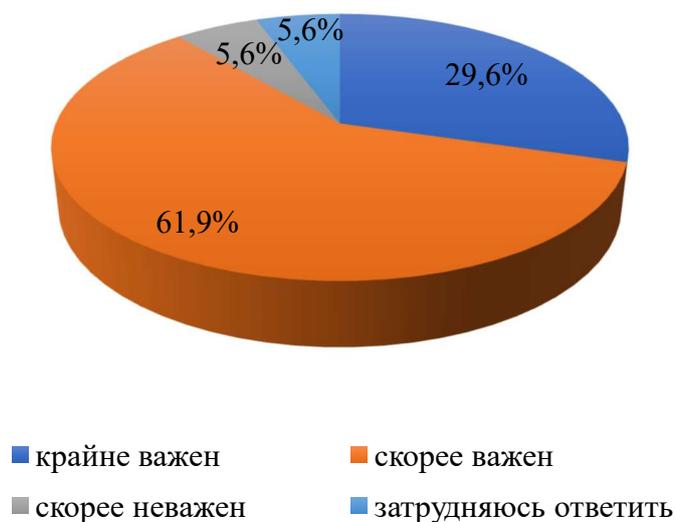


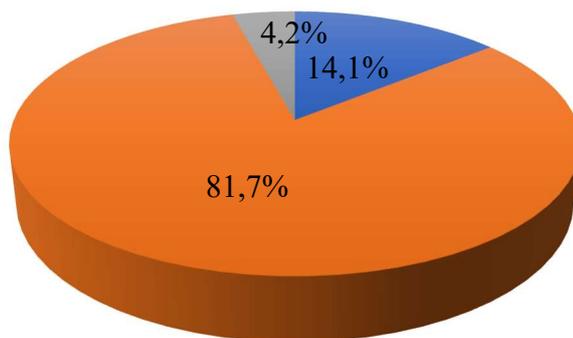
Рисунок 9 – Ответы респондентов на вопрос «Скажите, насколько для Вас важен карьерный рост?»

Для 42 женщин скорее важна карьера – это свидетельствует о том, что большинство сотрудников склоняются к тому, что карьера для них «скорее важна», но при этом для 21 женщины она является «крайне важной». Это может говорить о различных мотивациях и ценностях сотрудников в организации. Важно учитывать эти предпочтения и стремиться создать условия для карьерного роста и развития для всех сотрудников, учитывая индивидуальные потребности и желания каждого из них.



Рисунок 10 – Ответы респондентов на вопрос «Какое карьерное достижение является для Вас самым желаемым?»

Из рисунка 10 мы видим, что основные желаемые карьерные достижения включают получение статуса высокооплачиваемого специалиста, обретение профессиональной популярности и известности, а также достижение высокой квалификации и экспертного статуса. Эти результаты указывают на то, что сотрудники стремятся к признанию своих профессиональных навыков и достижений, а также к улучшению своего материального положения.



- Стремительное повышение (через несколько ступеней вверх)
- Постепенное
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 11 – Ответы респондентов на вопрос «Какой вариант продвижения по карьерной лестнице был бы для Вас наиболее желательным?»

Из рисунка 11 видно, что для 58 сотрудниц наиболее желаемым является постепенное продвижение по карьерной лестнице. Это говорит о том, что эти сотрудницы ценят возможность развития внутри компании и стремятся к постоянному улучшению своего профессионального статуса.

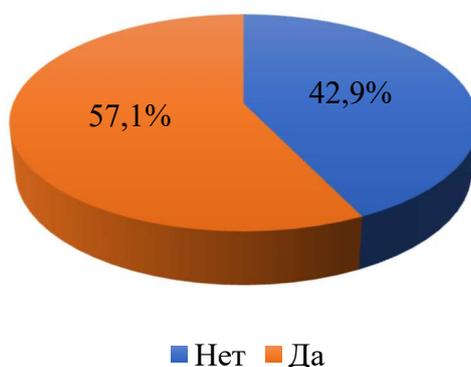


Рисунок 12 – Ответы респондентов на вопрос «Скажите, есть ли, на Ваш взгляд, какие-либо препятствия для Вашего карьерного роста?»

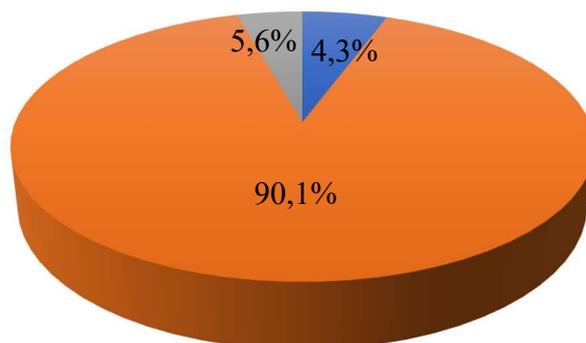
Чуть больше половины респондентов указали на препятствия и это свидетельствует о том, что в организации могут существовать неравенства или барьеры, которые затрудняют профессиональное развитие женщин. Это может включать в себя отсутствие равных возможностей

для карьерного роста, «стеклянный потолок», дискриминацию на основе пола или другие формы препятствий, которые могут затруднять женщинам достижение своих карьерных целей. Понимание этих проблем позволяет организации принимать меры для создания более инклюзивной и равноправной среды для всех сотрудников.



Рисунок 13 – Ответы респондентов на вопрос «Уточните, пожалуйста, что это за препятствия?»

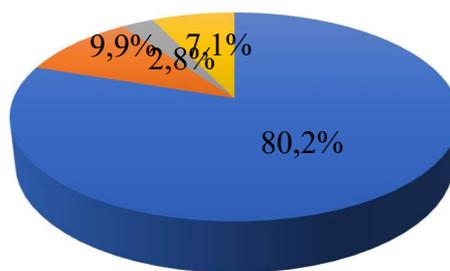
Чуть больше половины отметили, что имеются препятствия, с которыми сталкиваются в профессиональной сфере, такими как: личные и семейные проблемы, недоброжелательное отношение коллег, отсутствие возможности повысить квалификацию, препятствия со стороны руководства, большое количество конкурентов и отсутствие возможности повышения в организации – все эти факторы могут затруднять карьерное развитие женщин. Эти препятствия могут быть вызваны как личными обстоятельствами, так и структурными проблемами в организации. Важно принять меры для устранения этих препятствий и создания более равноправной и инклюзивной среды для женщин в профессиональном мире.



- Быть домохозяйкой, «хранительницей очага», посвятить себя семье и детям
- Сочетать работу и личную жизнь
- Делать ставку на карьерный рост и максимально реализовываться в общественной жизни

Рисунок 14 – Ответы респондентов на вопрос «Какой тип жизненной стратегии для Вас наиболее подходящий?»

Почти для всех респондентов наиболее подходящий тип жизненной стратегии - сочетание работы и личной жизни. Это указывает на то, что женщины предпочитают балансировать профессиональную и личную жизнь. Это может быть связано с тем, что люди хотят иметь возможность развиваться в карьере, но при этом не жертвовать временем, которое они могут провести с семьей и придать личными интересами. Создание более гибких графиков работы, возможность работать из дома, а также поддержка в установлении баланса между работой и личной жизнью со стороны руководства могут способствовать удовлетворению этой потребности сотрудников.



- Обучение и курсы повышения квалификации
- Коучинг
- Сетевые контакты и профессиональные сообщества
- Личные ресурсы и самостоятельное изучение

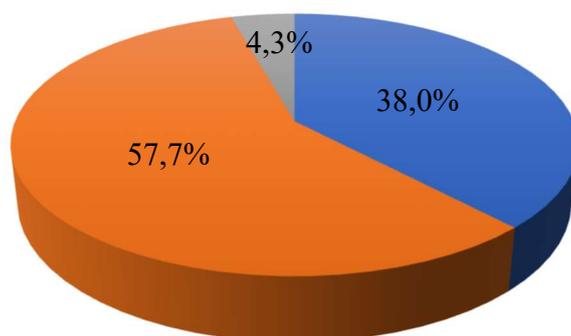
Рисунок 15 – Ответы респондентов на вопрос «Какую поддержку или ресурсы Вы хотели бы, использовать для развития своей карьеры?»

Для развития своей карьеры большинство сотрудниц хотели бы обучаться и проходить курсы повышения квалификации, чтобы обновлять свои знания. Постоянное обучение и повышение квалификации помогут развиваться в профессиональном плане, быть в курсе последних тенденций и технологий в банковской области. Прохождение курсов повышения квалификации также может открыть новые возможности для карьерного роста и повышения заработной платы. Кроме того, обучение может приносить удовольствие и удовлетворение от постоянного роста и самосовершенствования.



Рисунок 16 – Ответы респондентов на вопрос «Что для Вас означает «успешная карьера»?»

Действительно, многие женщины видят успешную карьеру как возможность стать высококвалифицированным специалистом, продвигаться на управленческие позиции или достичь высокой зарплаты. Эти цели являются важными и вполне достижимыми. Однако, успех в карьере может быть определен по-разному для каждого человека. Опрошенные считают, что успешная карьера — это занятие, которое приносит тебе удовольствие, и ты несомненно добиваешься поставленных целей. А также, чтобы добиваться достигнутых целей и результатов, нужно не останавливаться на начатом и продолжать двигаться несмотря ни на какие трудности. Нужно двигаться вперед, узнавать что-то новое, обучаться, проходить тренинги, переподготовку и саморазвиваться, реализовываться, и тогда обязательно возможно добиться своих целей.

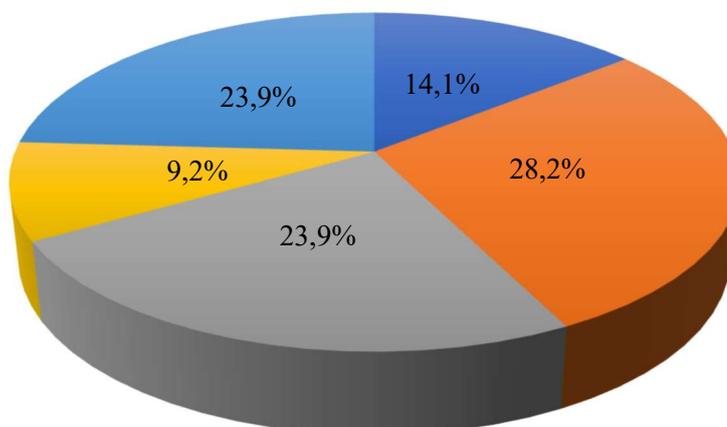


■ Скорее важным ■ Очень важным ■ скорее неважным

Рисунок 17 – Ответы респондентов на вопрос «Насколько важным Вы считаете наличие высшего образования для карьерного и профессионального роста?»

Почти для 58% женщин является очень важным наличие высшего образования, так как оно играет важную роль в карьерном росте. Обычно оно предоставляет не только специализированные знания и навыки, но и развивает критическое мышление, аналитические способности и умение работать в коллективе. Кроме того, высшее образование часто является

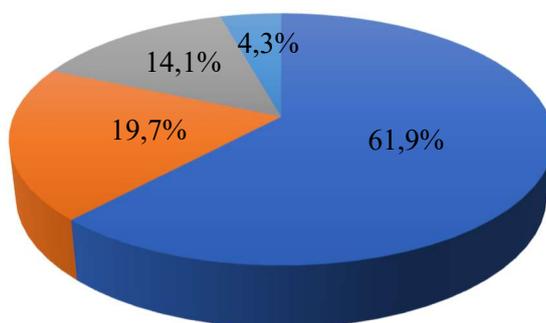
обязательным требованием для многих высокооплачиваемых и престижных должностей.



■ Да ■ Скорее да ■ Скорее нет ■ Нет ■ Затрудняюсь ответить

Рисунок 18 – Ответы респондентов на вопрос «Собираетесь ли Вы продолжить образование на курсах, в техникуме, вузе в ближайшие три года?»

Большинство сотрудниц банка склоняются к продолжению обучения, но также есть значительное количество людей, которые скорее не хотят продолжать обучение.



■ Да ■ Скорее да ■ Скорее нет ■ Затрудняюсь ответить

Рисунок 19 – Ответы респондентов на вопрос «При устройстве на работу, учитывали ли Вы возможность карьерного роста в компании?»

Из рисунка 19 можем видеть, что большинство женщин учитывали возможность карьерного роста при трудоустройстве, склонны к продвижению в карьере.

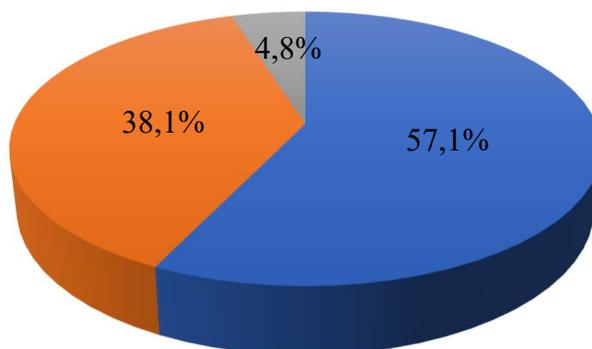
Таким образом, можно сказать, что подавляющее большинство имеют интерес к карьерному росту и готовы рассматривать возможности для развития и продвижения в своей профессиональной сфере. Тем не менее, есть небольшое количество людей, которое скорее относится к возможности карьерного роста отрицательно.



Рисунок 20 – Ответы респондентов на вопрос «Какие шаги Вы предпринимаете для балансирования работы и личной жизни?»

Исходя из рисунка 20, половина женщин выбрала установку границ и приоритетов как способ балансирования работы и личной жизни. Это свидетельствует о том, что для значительной части важно устанавливать ясные границы между работой и личной жизнью, а также определять приоритеты для обоих аспектов своей жизни. 47 сотрудниц выбрали ведение здорового образа жизни как способ балансирования работы и личной жизни, а 14 женщин считают отдых и хобби важными для достижения этого баланса. Некоторым важно уделять внимание своему здоровью и находить время

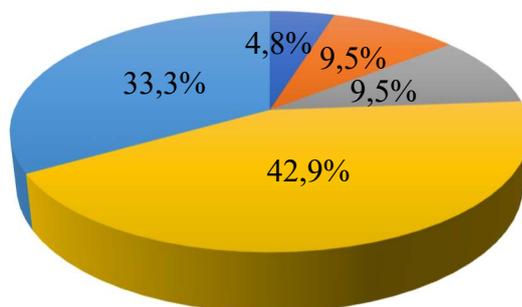
для отдыха и увлечений, чтобы справляться с рабочими и личными обязанностями.



- Ответственная сложная работа, но с соответствующим материальным вознаграждением
- Работа средней сложности со средним заработком
- Работа с небольшой ответственностью и вознаграждением

Рисунок 21 – Ответы респондентов на вопрос «Что бы Вы предпочли из перечисленных вариантов?»

Большинство женщин предпочитают работу, которая предполагает большую ответственность и сложность, при условии соответствующего материального вознаграждения. Тем не менее, также существует значительное количество людей, которые предпочли бы работу средней сложности и со средним заработком.



- Да
- Скорее да
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет
- Нет

Рисунок 22 – Ответы респондентов на вопрос «Задумывались ли Вы о смене своего места работы?»

Значительная часть сотрудниц, скорее, не задумывалась или утверждает, что не задумывалась о смене работы. Однако, есть небольшая доля людей, которые задумывались или скорее задумывались о смене работы. Большинство опрошенных, вероятно, довольны своей текущей работой и не рассматривают смену места работы, как неотложную потребность. Возможно, это свидетельствует о стабильности и удовлетворенности работой у значительной части опрошенных. Однако, небольшая доля респондентов, которые задумывались о смене работы, может указывать на то, что в некоторых случаях существуют факторы или проблемы, которые могут привести к желанию изменить место работы.

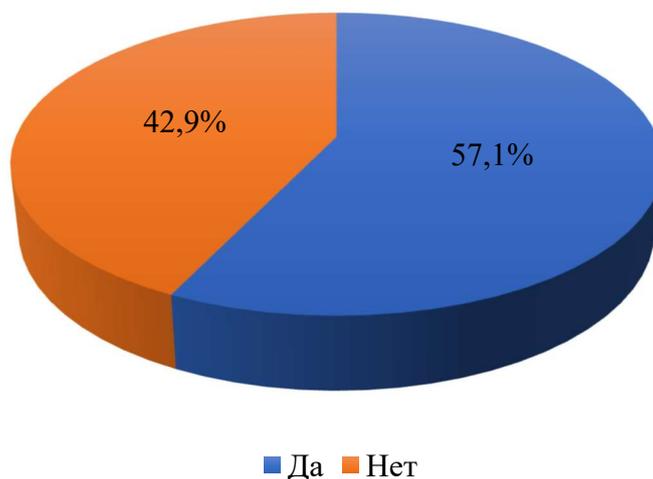


Рисунок 23 – Ответы респондентов на вопрос «Учились ли Вы в течение последних 12 месяцев или учитесь на профессиональных курсах, курсах повышения квалификации или любых других курсах, включая курсы иностранных языков, обучение на рабочем месте?»

Более половины опрошенных женщин заявили, что обучались в течение последних 12 месяцев. Это может свидетельствовать об их стремлении к саморазвитию, улучшению профессиональных навыков или просто желании изучить что-то новое. Тем не менее, около 43% респондентов не обучались за последний год. Возможно, у них не было такой

потребности или возможности в обучении, либо они предпочли другие способы развития.

Сайт организации ПАО КБ «УБРИР» имеет структурированную навигацию, которая ориентирована на разные категории пользователей. Основные разделы сайта: частным клиентам, бизнесу, инвесторам, о банке. Каждый раздел имеет подкатегории, которые помогают пользователям быстро найти интересующую их информацию.

На сайте нет отдельного раздела, ориентированного исключительно на женщин, но есть несколько инициатив и предложений, которые могут быть интересны женскому полу, как работающему в организации ПАО КБ «УБРИР», так и просто являющемуся потребителем банка:

1) Кешбэк на товары и услуги для здоровья и красоты. Данная акция может привлечь внимание женщин, которые заботятся о своем здоровье и внешнем виде;

2) Благотворительные проекты. В разделе благотворительности могут быть представлены программы, в которых активно могут принимать участие женщины.

По результатам проведенного эмпирического исследования, были рассмотрены особенности управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР», а также проведен анализ кадрового состава ПАО КБ «УБРИР».

На основании проведенного анализа стоит отметить несколько выводов.

1) Профессиональный рост. Для 29,6 % женщин в ПАО КБ «УБРИР» очень важен карьерный рост. Продвигутся на высшие управленческие должности стремится 33,8 % женщин в организации.

2) Потребность в обучении и повышении квалификации. Большая часть женщин (80,2%) до сих пор обучается, поскольку для них приоритетом является повышение квалификации. В ПАО КБ «УБРИР» женщины заинтересованы в регулярном повышении квалификации. Это может

включать участие в семинарах, тренингах и получение дополнительных профессиональных сертификатов;

3) Гибкий график работы. Половина женщин (50,2%) в организации предпочитают иметь гибкий график, быть свободными, что позволяет им лучше балансировать между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Введение гибких рабочих часов и возможностей удаленной работы в ПАО КБ «УБРиР» может улучшить удовлетворенность сотрудников и повысить производительность рабочей деятельности.

В ПАО КБ «УБРиР» количество женщин значительно преобладает над небольшим количеством мужчин, которые в банковской сфере сталкиваются с преградами на пути к продвижению по карьерной лестнице. Банковская сфера может быть очень конкурентной и требовательной в отношении рабочего времени и объема работы, отсутствия равных возможностей для карьерного роста, «стеклянный потолок», дискриминацию на основе пола или другие формы препятствий, которые могут затруднять женщинам достижение своих карьерных целей, недоброжелательное отношение коллег, отсутствие возможности повысить квалификацию, препятствия со стороны руководства, большое количество конкурентов и отсутствие возможности повышения в организации. В связи с чем наблюдается недостаток женщин на руководящих позициях.

В целях минимизации преград на пути женщин к продвижению по карьерной лестнице необходимо реализовывать программы по развитию женского лидерства, устанавливать равные условия труда, предоставлять возможности развития за счет средств банка, составлять индивидуальные планы развития, матрицы для определенных категорий персонала. Рекомендуется создание профессионального резерва. Самим женщинам в банковской сфере необходимо устанавливать ясные границы между работой и личной жизнью, а также определять приоритеты для обоих аспектов своей жизни, стремиться к саморазвитию, улучшению профессиональных навыков.

3 Внедрение программы по управлению карьерой женщин в организации ПАО КБ «УБРиР»

Современный банковский сектор сталкивается с необходимостью создания более инклюзивной и разнообразной рабочей среды. Ключевым шагом на данном пути является внедрение программ по управлению карьерой женщин. Такие программы помогают не только улучшить равенство полов, но и способствуют развитию талантов, инноваций и улучшению корпоративной культуры.

Прежде чем внедрять программы по управлению карьерой женщин, стоит рассмотреть индивидуальную карьерную траекторию, поскольку она является ключевым элементом успешного карьерного роста и развития. Для женщин в банковском секторе это особенно важно, поскольку это позволяет целенаправленно работать над преодолением гендерных барьеров и достижением профессиональных целей.

Индивидуальная карьерная траектория – это персональный путь профессионального развития конкретного специалиста.

Карьерные траектории для женщин в банковской сфере включают разные пути развития, которые зависят от индивидуальных предпочтений, профессиональных навыков и возможностей, предоставляемых организацией. Ключевые аспекты карьерных траекторий включают:

- 1) Начальные позиции. Многие женщины начинают свою карьеру в банке с начальной позиции (кассир, операционист, специалист по обслуживанию клиентов);
- 2) Средний управленческий уровень. После нескольких лет опыта женщины чаще всего переходят на средний управленческий уровень (менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами, супервайзер);
- 3) Специализированные роли. Женщины могут развивать карьеру в специализированных ролях (финансовый аналитик, кредитный аналитик, риск-менеджер);

4) Старший управленческий уровень. Старший управленческий уровень включает должности, при которых женщины несут ответственность за стратегическое планирование, управление большими командами и ключевыми функциями бизнеса (директор департамента, вице-президент, руководитель филиала);

5) Руководящие позиции и топ-менеджмент. Достижение высших руководящих позиций (исполнительный директор, член совета директоров, генеральный директор).

Факторами, которые влияют на карьерные траектории, могут являться:

– Образование и профессиональная подготовка. Женщины, у которых есть высшее образование в области финансов, экономики или бизнеса, а также профессиональные сертификаты, имеют больше возможностей для продвижения по карьерной лестнице. ПАО КБ «УБРиР» не является исключением, поскольку данная организация предоставляет обучение своим сотрудникам с целью карьерного роста и повышения квалификации;

– Личные качества и навыки. Умение эффективно общаться с потребителями и коллегами, способность мотивировать и управлять командой, умение анализировать данные и принимать конкретные решения, способность работать в условиях неопределенности;

– Амбиции и карьерные цели. Данный фактор основывается на четком понимании своих карьерных целей и шагов для их достижения. Также он подразумевает готовность к непрерывному обучению и профессиональному развитию;

– Менторство и профессиональные сети. Программы менторства и участие в профессиональных ассоциациях играют важную роль в развитии карьеры женщин. Наставники могут предоставить ценную информацию и поддержку, что способствует карьерному росту. Также компания может предоставить возможности участия в значимых проектах и инициативах компании.

– Политика компании. Организации с инклюзивной корпоративной культурой и политикой равенства создают благоприятные условия для карьерного роста женщин.

В целях минимизации преград на пути женщин к продвижению по карьерной лестнице, рассмотренных в параграфе 2.3, предлагается внедрение программы по управлению карьерой женщин.

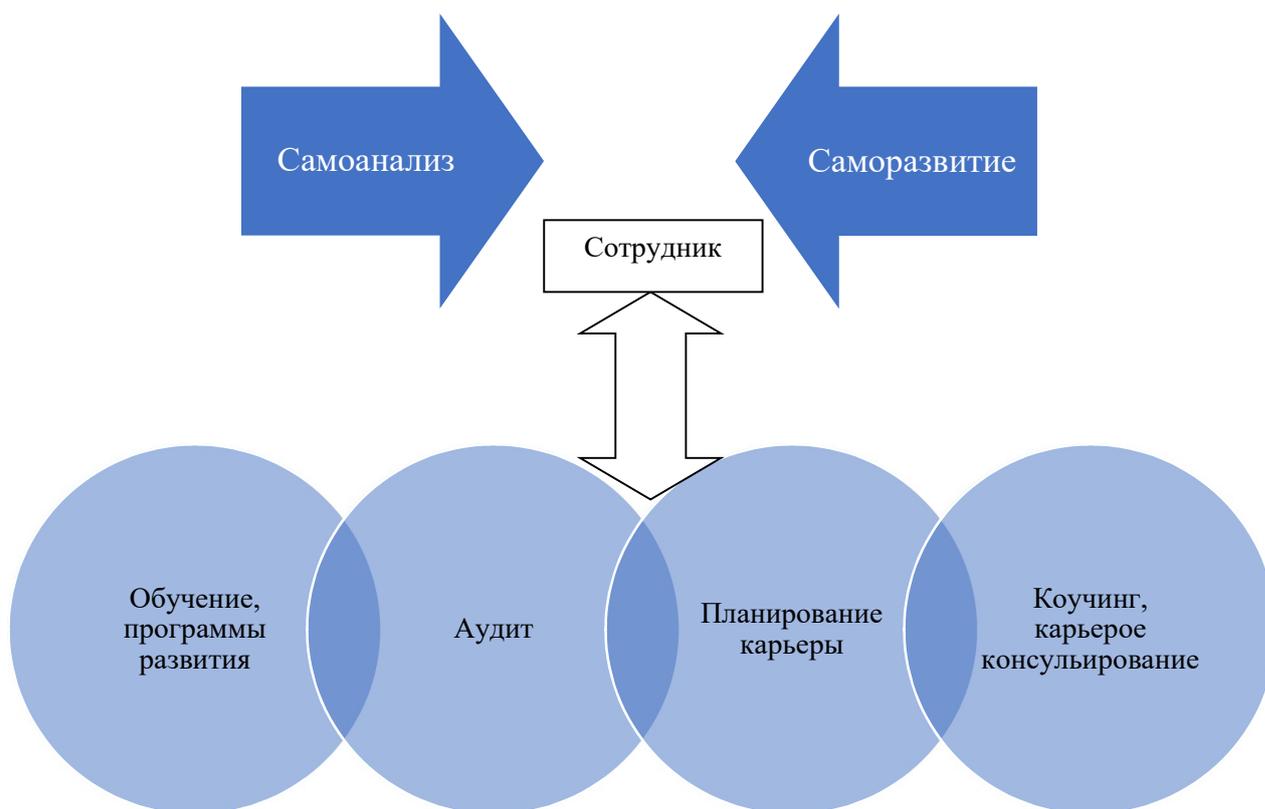


Рисунок 24 – Модель управления карьерой женщин

Внедрение данной программы: во-первых, будет способствовать увеличению количества женщин на руководящих должностях или созданию равных возможностей для всех сотрудников, что очень важно для создания равноправного и инклюзивного рабочего окружения. Увеличение количества женщин на руководящих должностях помогает преодолеть гендерный разрыв в сфере управления и способствует созданию более разнообразной

и эффективной рабочей силы. Создание равных возможностей для всех сотрудников гарантирует, что каждый имеет шанс проявить свой потенциал и внести вклад в развитие компании, независимо от пола, возраста, расы или других факторов.

Во-вторых, поможет определить текущие проблемы и возможности в управление кадровым составом, а также разработать стратегию, которая будет направлена на достижение поставленных целей, создать сильную команду для реализации данной стратегии.

В-третьих, обеспечит обучение и поддержку для всех участников программы, чтобы они могли эффективно выполнять свою работу.

Программа даст возможность женщинам обучаться, получать новые навыки и знания, а также найти поддержку и мотивацию для продвижения по карьерной лестнице.

Программы по управлению карьерой женщин включают в себя следующие этапы:

Первый этап. Определение целей и потребностей. Это может включать в себя развитие определенных навыков женщины, получение дополнительного образования или продвижение внутри компании.

Второй этап. Организация обучения и развития в необходимом направлении (участие в тренингах, семинарах или курсах повышения квалификации).

Третий этап. Организация системы обратной связи, чтобы женщины могли получать регулярную оценку своей работы и советы по ее улучшению.

Четвертый этап. Предоставление гибкого графика работы или возможности удаленной работы (в случае необходимости) в целях поддержки баланса между работой и личной жизнью.

Пятый этап. Создание системы поощрения и признания, чтобы сотрудники чувствовали себя ценными и мотивированными.

Шестой этап. Организация менторства и коучинга для развития лидерских навыков и навыков принятия решений.

Все перемещения, горизонтальные и вертикальные, наличие вакансий предлагается сделать гласными и открытыми. Женщины должны понимать и осознавать возможности своей карьеры.

Внедрение программы по управлению карьерой женщин предоставит ресурсы для развития навыков персонала, даст возможность получения обратной связи от персонала и руководства, повысит мотивацию и уровень удовлетворенности работой, что положительно скажется на производительности и эффективности сотрудника.

Внедрение программы управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР» может стать основой для роста инклюзивности и улучшения корпоративной культуры. Ниже представлено подробное предложение по внедрению данной программы.

Для начала необходимо выявить ряд целей и задач программы, которые помогут составить план по ее внедрению в ПАО КБ «УБРИР».

Цели программы:

- 1) Повышение уровня представительства женского пола на всех уровнях карьерной траектории в ПАО КБ «УБРИР»;
- 2) Поддержка профессионального развития и карьерного роста женского пола;
- 3) Увеличение удовлетворенности женщин и снижение текучести кадров;
- 4) Улучшение корпоративной культуры и имиджа ПАО КБ «УБРИР».

Задачи программы:

- 1) Проведение анализа текущего состояния гендерного баланса в ПАО КБ «УБРИР»;
- 2) Организация и введение программ обучения и наставничества;
- 3) Создание прозрачных карьерных путей и возможностей для продвижения;

4) Создание и укрепление поддерживающей корпоративной культуры.

В таблице 6 представлены основные мероприятия программы, направленные на улучшение управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР». Общий срок выполнения всей программы – 12 месяцев.

Таблица 6 – Внедрение программы по управлению карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР».

Мероприятие	Краткое описание	Срок реализации	Ответственные	Затраты (руб.)
Аудит текущей ситуации	Анализ текущего состояния гендерного баланса и карьерных возможностей в ПАО КБ «УБРИР».	1–2 месяц	HR-департамент, внешний консультант	20 000-30 000
Разработка тренингов и курсов	Создание программ обучения для женщин, включая лидерство, профессиональные навыки, управление проектами.	3–4 месяц	HR-департамент, консультанты	35 000-50 000
Программы менторства и коучинга	Организация системы «наставник-обучаемый» для поддержки карьерного роста женщин.	5–7 месяц	HR-департамент, топ-менеджмент	35 000-40 000
Введение гибких графиков и удаленной работы	Разработка политики гибкого рабочего времени и удаленной работы для создания благоприятных условий для женщин.	8–9 месяц	HR-департамент, IT-департамент	60 000-70 000
Программы признания и награждения	Введение бонусной системы и наград за достижения женщин в профессиональной рабочей деятельности.	10–11 месяц	HR-департамент, финансовый департамент	100 000-150 000

Продолжение таблицы 6

Мероприятия по корпоративной культуре и внутренним коммуникациям	Проведение внутренних мероприятий, направленных на повышение осведомлённости о важности гендерного равенства.	12 месяц	HR-департамент, отдел внутренней коммуникации	45 000-55 000
Индивидуальные карьерные консультации	Проведение регулярных встреч с карьерными консультантами или наставниками, которые помогут сотрудницам определить их карьерные цели, оценить текущие навыки и создать планы по их улучшению.	12 месяц	Отдел кадров и развития персонала	50 000-60 000
Виртуальная обучающая платформа	Создание и внедрение онлайн-курсов по ключевым профессиональным навыкам, таким как управление проектами, финансовый анализ, лидерство и коммуникации; проведение регулярных виртуальных встреч с экспертами отрасли для обмена опытом и знаниями; создание онлайн-платформы для взаимодействия, где женщины могут обмениваться опытом, получать советы и находить наставников.	11-12 месяц	IT-отдел и отдел обучения и развития	90 000-120 000

Общие затраты на внедрение программы по управлению карьерой женщин в ПАО КБ «УБРиР» составляют 435 000 – 575 000 рублей.

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Величина затрат}}{\text{Годовой доход}} \quad (1)$$

Срок окупаемости затрат составит: $\frac{575\,000}{47\,167\,000} = 0,01219$

Срок окупаемости составит 120 дней. Мероприятия считаются эффективными, если срок окупаемости единовременных затрат не превышает запланированного 180 дней.

Исходя из таблицы 6, стоит сделать выводы по каждому мероприятию, которое рекомендуется внедрить.

Благодаря аудиту текущей ситуации будет установлено полное понимание ситуации и выявлены проблемные области. Возможно, произойдет создание базы для организации следующих мероприятий: разработка тренингов и курсов повысят уровень компетентности женщин, приведут к развитию их лидерских и профессиональных качеств, а также к готовности к новым карьерным вызовам. Программы менторства и обучения приведут к индивидуальной поддержке женщин в ПАО КБ «УБРИР», улучшат их профессиональные качества, повысят уверенность в своих силах и карьерных перспективах. Введение гибких графиков и удаленной работы создаст баланс между рабочей деятельностью и личной жизнью, улучшит условия труда, снизит уровень стресса и выгорания, а также повысит удовлетворенность женщин в ПАО КБ «УБРИР». Программы признания и награждения увеличат мотивацию, повысят лояльность сотрудников к компании, стимулируют на дальнейшие достижения, а также снизят текучесть кадров в ПАО КБ «УБРИР». Мероприятия по корпоративной культуре и внутренним коммуникациям повысят осведомленность сотрудников о важности гендерного равенства, создадут атмосферу поддержки и равенства в коллективе, а также укрепят корпоративную культуру ПАО КБ «УБРИР». Программы по индивидуальным карьерным консультациям помогут четко определить сотрудницам ПАО КБ «УБРИР» свои карьерные цели и пути их достижения, что способствует более целенаправленному и эффективному развитию. Программа по внедрению виртуальной обучающей платформы расширит доступ к образовательным ресурсам и возможностям профессионального роста, делая обучение более

гибким и доступным, что способствует постоянному развитию навыков сотрудников и улучшению их компетенций.

Обратимся к социальной и экономической эффективности данных мероприятий для внедрения программы по управлению карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР».

Социальная эффективность:

- 1) Рост морального духа сотрудников. Улучшение удовлетворенности сотрудников и снижение текучести кадров;
- 2) Улучшение корпоративной культуры. Создание более вовлеченной и поддерживающей рабочей среды;
- 3) Минимизация гендерного разрыва. Рост числа женщин на руководящих должностях.

Экономическая эффективность:

- 1) Рост производительности. Сотрудники, которые чувствуют поддержку и видят возможности для роста, работают более эффективно;
- 2) Минимизация затрат на подбор персонала. Снижение текучести кадров минимизирует расходы на найм и обучение новых сотрудников;
- 3) Укрепление бренда. Улучшение имиджа компании как работодателя, который поддерживает разнообразие и вовлеченность, привлекает талантливых специалистов.

Таким образом, внедрение программы управления карьерой женщин в ПАО КБ «УБРИР» требуется для улучшения рабочей деятельности компании и роста уровня ее руководства. Сочетание мероприятий по обучению, развитию, политики гибкой работы, системы признания позволит улучшить социальную и экономическую эффективность компании, а также создать поддерживающую рабочую среду. Данная программа позволит эффективно координировать усилия всех сотрудников и достичь поставленных целей в определенные сроки с определенными затратами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы была изучена теоретико-методологическая основа управления карьерой женщин в современных организациях. В результате анализа мы пришли к выводу, что управление карьерой женщин основывается на понимании ключевых факторов, которые влияют на профессиональный рост. Данная основа включает ряд аспектов: гендерные различия, организационную культуру, баланс рабочей деятельности и личной жизни, обучение и развитие, мониторинг и оценку. Теоретические основы в целом имеют множество разных форм и концепций, способных дать развитие и достижение профессиональных целей. Карьерный рост в банковском секторе имеет уникальные особенности: гендерные барьеры, обучение и профессиональное развитие, менторство и наставничество, баланс рабочей деятельности и личной жизни, мониторинг и улучшение, корпоративную культуру и политику. Реализация этих аспектов требует комплексного и целенаправленного подхода со стороны организации в банковском секторе.

На основе проведенного опроса и интервью в ПАО КБ «УБРиР» среди женского пола были выделены следующие разделы, на которых стоит сделать акцент при оценке и управлении: обучение и профессиональный карьерный рост, гибкость графика и повышение квалификации.

В целях минимизации ограничений и преград необходимо реализовывать программы по развитию женского лидерства, устанавливать равные условия труда, предоставлять возможности развития за счет средств банка, составлять индивидуальные планы развития, матрицы для определенных категорий персонала. Рекомендуется создание профессионального резерва. Самим женщинам необходимо устанавливать ясные границы между работой и личной жизнью, а также определять приоритеты для обоих аспектов своей жизни, стремиться к саморазвитию, улучшению профессиональных навыков.

Внедрение программы по управлению карьерой женщин предоставит ресурсы для развития навыков персонала, даст возможность получения обратной связи от персонала и руководства, повысит мотивацию и уровень удовлетворенности работой, что положительно скажется на производительности и эффективности персонала. Реализация вышеуказанных мероприятий окажет существенный положительный эффект на управление карьерой женщин.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдрахманова А. А. Управление карьерой: учебное пособие для бакалавров направлений «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика» / А. А. Абдрахманова, Р. Н. Литвинова. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – 102 с.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: Соминтек, 1997. 256 с.
3. Анисимова О. А. Социально-психологические особенности женщин, осуществляющих профессиональную карьеру в современных условиях / О. А. Анисимова // Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проекты : Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 18–21 июля 2018 года / Под редакцией Л.М. Митиной. – Москва: Издательство "Перо", 2018. – С. 273-281.
4. Ахметов И. У., Казанцев М.Ю., Сомов С.Н. и др. Планирование деловой карьеры перспективных работников // Управление персоналом. 2002. № 6. С. 49.
5. Базавлущкая Л.М. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлущкая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- 81с.
6. Бекселяева Р. Р. Теоретический аспект изучения в отечественной литературе понятия карьеры в жизненных стратегиях / Р. Р. Бекселяева // Нацразвитие. Наука и образование. – 2022. – № 4(7). – С. 26-27.
7. Белько И. В. Исследование понятия «карьерера» и особенностей управление карьерой / И. В. Белько, О. В. Карабанова // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2023. – № 2(36). – С. 107-118.

8. Бендас Т. В. Факторы, влияющие на профессиональную успешность женщины / Т. В. Бендас, О. А. Ковалева // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии. – 2016. – № 10(67). – С. 75-82.
9. Бешева М. С. Новые гендерные тренды в современном политическом процессе / М. С. Бешева // Вестник государственного университета Дубна. Серия: Науки о человеке и обществе. – 2021. – № 4. – С. 3-14.
10. Богдан Н.Н. Управление карьерой: учеб. Пособие / Н.Н. Богдан; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – 144 с.
11. Большой психологический словарь сост. Б.Г Мещеряков, В. П. Зинченко М.: Олма-пресс, 2004.
12. Борисова Н.А. Гендерный аспект и противоречия в управлении карьерой женщин. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2023;(6):128-132.
13. Бреддик У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 344 с.
14. Булатова Е. Н. Карьера и профессиональный успех / Е. Н. Булатова // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2014. – № 5-6. – С. 46-49.
15. Верна В. В. Особенности деловой карьеры женщин / В. В. Верна // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1. – С. 81-82.
16. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 1994. 248 с.
17. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристь, 1998. 496 с.
18. Войлокова Е. Е. Управление карьерой : Учебник для вузов / Е. Е. Войлокова, Е. А. Припорова, Л. П. Сидорова. – Нижний Новгород: Нижегородский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего

образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2018. – 154 с.

19. Войлокова Е. Е. Управление карьерой : учебник для вузов / Е. Е. Войлокова, Е. А. Припорова, Л. П. Сидорова. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Нижний Новгород: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "21 век", 2020. – 170 с.

20. Войтова Л. В. Женское движение в борьбе за равенство гражданских прав (конец XIX - начало XX столетия) / Л. В. Войтова // Научный обзор. – 2014. – Т. 7, № 6. – С. 102-113.

21. Воронкова Е. С. Современная семья: проблемы и решения / Е. С. Воронкова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции, Оренбург, 01–03 февраля 2017 года / Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. – С. 2322-2330.

22. Горелов Н.А. Энциклопедия труда и занятости СПб: Издательство СПбГУЭФ, 1997

23. Григорьева А. А. Гендерное равенство в семейных правоотношениях: миф или реальность? / А. А. Григорьева // Конституционные права и свободы человека и гражданина в российской Федерации: проблемы реализации и защиты: Материалы Всероссийской (ежегодной) студенческой конференции, Иркутск, 18 ноября 2021 года. – Иркутск: Иркутский институт (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России), 2022. – С. 27-31.

24. Гуриева С. Д. Современные методы исследования неравных возможностей мужчин и женщин в организации / С. Д. Гуриева, Т. В. Казанцева, Л. В. Марарица // Женщина в российском обществе. – 2023. – № 1. – С. 92-110.

25. Дурнов А. А. Управление карьерой персонала: от теории к практике / А. А. Дурнов, Т. Ю. Калошина // Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики: Сборник трудов Межрегиональной студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 03 апреля 2020 года. – Новосибирск: Издательский центр "Золотой колос" Новосибирского государственного аграрного университета, 2020. – С. 148-151.

26. Емешкина Д. С. Гендерно-ролевые установки как фактор субъективной карьерной успешности женщин / Д. С. Емешкина, Л. В. Марарица // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 71-94.

27. Есперсен О. Философия грамматики / О. Есперсен. Москва: Издательство иностранной литературы, 1958. 404 с.

28. Иванов В.Ю., Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание /В.Ю. Иванов// Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 5.

29. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления М.: Дело, 1993.

30. Карпунина А. В. Теория и практика социального взаимодействия: Рабочая программа учебной дисциплины / А. В. Карпунина. – Москва: без издательства, 2020. – 31 с.

31. Коропец О. А. Управление карьерой женщин в условиях цифровизации трудовой сферы / О. А. Коропец, Д. Д. Ильиных // II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования»: Материалы конференции, Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года. Том 2. – Екатеринбург: Ústav personalistiky, 2020. – С. 51-54.

32. Котова С. С. Карьерные ориентации в структуре профессиональной направленности персонала организации / С. С. Котова,

И. И. Хасанова // Ученые записки НТГСПИ. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – № 1. – С. 76-92.

33. Кошарная Г. Б. Проблемы карьерного роста женщин в России и зарубежных странах / Г. Б. Кошарная, Е. С. Тарханова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2017. – № 2(42). – С. 126-137.

34. Кусей М. П. Факторы, влияющие на успешность профессиональной карьеры женщин / М. П. Кусей, Н. Н. Терентьева // Актуальные вопросы бизнеса: сборник статей научно-практической конференции, Брянск, 27 декабря 2017 года. – Брянск: Брянский институт управления и бизнеса, 2017. – С. 173-181.

35. Куштанок С. А. Стадии профессионального становления человека. Понятие карьеры и карьерного роста / С. А. Куштанок // Наука XXI века: проблемы, перспективы и актуальные вопросы развития общества, образования и науки: Сборник научных трудов по материалам межвузовской осенней научной конференции, пос. Яблоновский, 25 сентября 2018 года / Сост. С.А. Куштанок, Ф.Р. Хагур. – пос. Яблоновский: Издательство "Магарин Олег Григорьевич", 2018. – С. 171-183.

36. Малашин М. М. Теории выбора карьеры / М. М. Малашин, В. М. Степанян // Актуальные медико-биологические проблемы спорта и физической культуры: сборник материалов Всероссийской с международным участием конференции. Часть 1, Волгоград, 01–02 февраля 2023 года / Волгоградская государственная академия физической культуры. – Волгоград: Волгоградская государственная академия физической культуры, 2023. – С. 139-142.

37. Мальшаков Г. В. Теория жизненного цикла / Г. В. Мальшаков. – Москва: Издательство "Перо", 2022. – 64 с.

38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. 312 с.
39. Маслова С. Ю. Становление теории карьеры в истории социологии управления / С. Ю. Маслова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 11-1. – С. 405-409.
40. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1996. 432 с.
41. Москвитин Г. И. Управление карьерой персонала предприятия: теоретические подходы и классификация / Г. И. Москвитин, Д. А. Абдрахманова // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 08 апреля 2021 года / Отв. редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. – г. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 413-419.
42. Мусина-Мазнова Г. Х. Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия "Карьера" / Г. Х. Мусина-Мазнова // Наука и школа. – 2011. – № 4. – С. 101-107.
43. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник. М.: Финстатинформ, 1997.
44. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Гл. ред. С.П. Обнорский. 50000 слов. М.: Гос. изд. иностр. и нац. словарей, 2010, 968 с.
45. Ожигова Л. Н. Гендерная идентичность личности и смысловые механизмы ее реализации: диссертация ... доктора психологических наук / Л. Н. Ожигова. Краснодар, 2006. 431 с.
46. Поворина Е. В. Барьеры построения карьеры женщинами в современном обществе / Е. В. Поворина, И. С. Камардина // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 1-1(18). – С. 160-168.

47. Полянская М. А. Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой / М. А. Полянская // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2004. – № 3. – С. 150-155.

48. Рамазанова С. М. ГЕНДЕРНОЕ РАВНОПРАВИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ // ELS. 2023. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernoe-ravnopravie-v-sfere-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 16.02.2024).

49. Родичев В. В. Понятие карьеры и её составляющие / В. В. Родичев, Г. И. Коноплева // Научно-техническое творчество аспирантов и студентов: материалы 45-й научно-технической конференции студентов и аспирантов, Комсомольск-на-Амуре, 01–14 апреля 2015 года / Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет, 2015. – С. 446-448.

50. Скоблик О. Н. Профессиональная карьера человека как одна из проблем акмеологии / О. Н. Скоблик // Гуманитарные науки (г.Ялта). – 2019. – № 3(47). – С. 106-113.

51. Смирнова И. Ю. Понятие карьеры в зарубежных и отечественных исследованиях / И. Ю. Смирнова // Актуальные проблемы исследования современной науки и практики в России и за рубежом: экономика, управление и право: Материалы Всероссийской национальной научно-практической конференции, Уральский государственный аграрный университет, 12 октября 2023 года. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2023. – С. 313-317.

52. Сотникова С.И, управление карьерой М.: Инфра-М, 2015. 408 с.

53. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера / С. И. Сотникова. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Издательский Центр РИОР, 2016. – 328 с.

54. Стадник И. В. Понятие и типология карьеры / И. В. Стадник // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой

науки: Материалы Всероссийской конференции с международным участием, Москва, 23–24 ноября 2017 года. – Москва: Издательство "Перо", 2017. – С. 264-267.

55. Таусенева М. С. Развитие карьерной сферы: детерминанты выбора / М. С. Таусенева, Е. Л. Доценко // Психология XXI века: психология как наука, искусство и призвание: Сборник научных трудов участников международной научной конференции молодых ученых: В двух томах, Санкт-Петербург, 12–25 апреля 2018 года / Под научной редакцией А. В. Шаболтас, С. Д. Гуриевой. Том 1. – Санкт-Петербург: ООО "Издательство ВВМ", 2018. – С. 198-208.

56. Ткач Д. А. Профессиональная карьера современной молодежи: дис. ... канд. социол. наук // — Саратов, 2004. — С. 71.

57. Токарева Р. Д. Профессиональная карьера женщин / Р. Д. Токарева // Студенческая наука и XXI век. – 2020. – Т. 17, № 1-1(19). – С. 316-317.

58. Толочек В. А. Карьера как социально-психологический феномен / В. А. Толочек // Перспективы психологической науки и практики: сборник статей Международной научно-практической конференции, Москва, 16 июня 2017 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский государственный университет дизайна и технологии", 2017. – С. 383-386.

59. Толочек В. А. Управление профессиональной карьерой субъекта как научная и научно-практическая проблема. Часть 1 / В. А. Толочек // Ярославский психологический вестник. – 2023. – № 1(55). – С. 25-31.

60. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998. 272 с.

61. Управление карьерой: Практикум для студентов всех форм обучения направлений бакалавриата 080200.62 "Менеджмент", 080100.62 "Экономика". – Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт Российского университета кооперации, 2012. – 48 с.

62. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.

63. Управление организацией: Учебник / А. Я. Кибанов, Г. Л. Азоев, В. П. Баранчеев [и др.]. – Издание 4-е. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016. – 736 с. – (Бакалавриат).

64. Управление персоналом современной организации: проблемы и тенденции / Н. А. Андреева, К. А. Бармута, И. О. Богданова [и др.]. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2017. – 241 с.

65. Фадейкина В. С. Управление деловой карьерой персонала в организации / В. С. Фадейкина, А. В. Подерегина // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 101-1. – С. 199-203.

66. Хасиева Д.Д. Карьерные ориентации женщин в России: Калейдоскопная модель карьеры // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kariernye-orientatsii-zhenschin-v-rossii-kaleydoskopnaya-model-kariery> (дата обращения: 10.02.2024).

67. Хранилова Е. Э. Эволюция понятия карьеры / Е. Э. Хранилова // Социальные практики и управление: проблемное поле социологии: Материалы VI сибирского социологического форума с международным участием, Новосибирск, 27 октября 2023 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ", 2023. – С. 477-480.

68. Хуторная М. Л. Методологические основы самоопределения как выбора личностью позиции успешности в будущей карьере / М. Л. Хуторная // Современные проблемы гуманитарных и общественных наук. – 2022. – № 3(40). – С. 78-82.

69. Чикер В. А. Психологические аспекты индивидуальной карьеры // Вестник СПбГУ. Серия 16: Психология. Педагогика. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-individualnoy-kariery> (дата обращения: 20.02.2024).

70. Шарашов А. С. Подходы отечественных и зарубежных ученых к пониманию профессионального самоопределения / А. С. Шарашов // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". – 2021. – Т. 2, № 13-2. – С. 240-245.

71. Шафикова Л. Р. Принципы управления карьерой как технологии развития персонала / Л. Р. Шафикова // Инновационные аспекты развития науки и техники: Материалы X Международной научно-практической конференции, Саратов, 23 июня 2021 года / Под редакцией Н.В. Емельянова. – Саратов: "КДУ", "Добросвет", 2021. – С. 376-380.

72. Ширяева Т. Ю. Деловая карьера и процесс управления карьерой в организации / Т. Ю. Ширяева, В. А. Карпова // Теория и практика современной аграрной науки: Сборник III национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 28 февраля 2020 года. Том 3. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. – С. 907-910.

73. Энциклопедический социологический словарь / Российская академия наук, Институт социально-политических исследований; общая редакция Осипова Г. В.; редактор-составитель Кабыща А. В. – Москва: Институт социально-политических исследований РАН, 1995. – 939 с.

74. Яковлева А. Ю. Барьеры, влияющие на карьеру женщин в управлении / А. Ю. Яковлева // Colloquium-Journal. – 2020. – № 2-7(54). – С. 60-61.

75. Яковлева А. Ю. Барьеры в построении карьеры женщин / А. Ю. Яковлева, Е. Е. Сапожникова // International Journal of Medicine and Psychology. – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 62-65.

76. Ялмаев Р. А. Система управления карьерой как фактор эффективности управления персоналом / Р. А. Ялмаев, М. А. Мурадова // ФГУ Science. – 2020. – № 4(20). – С. 206-213.

77. Akat Ü., Budak G. & Budak, G. (1994). Business Management, İstanbul.

78. Arnold J. (2002). Careers and career management. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology (pp. 115–132). Sage Publications, Inc.

79. Super D. Vocational development : a framework for research (1957). - URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Vocational-development-%3A-a-framework-for-research-Super-Crites/ee63d85e13de99803a776be8dcc432d931ae2eb4> (дата обращения: 01.01.2024).

80. Tokay O. Career management and planning / O. Tokay // Российский академический журнал. – 2015. – Vol. 32, No. 2. – P. 136-140.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Интервью:

1. Прошу вас поделиться историей, как планируете/строите свою карьеру?
2. Что означает для вас успешная карьера?
3. Какие у вас карьерные приоритеты/карьерные цели?
4. Какие препятствия у вас возникали при реализации карьеры?
5. Какие управленческие решения могут быть приняты, чтобы помочь в вашей карьере?
6. Может вам есть, что добавить по управлению карьерой?

Анкетирование:

Здравствуйте! Мы проводим анкетирование для изучения мнения людей на тему «Управления карьерой женщины». Ваше мнение очень важно для нас, и мы будем благодарны за ваше участие. Все данные будут обрабатываться строго конфиденциально, без разглашения личных данных участников.

1. Как долго Вы работаете в организации?

- Менее 6 месяцев
- От 6 до 12 месяцев
- 1-3 года
- 3-5 лет
- Более 5 лет

2. Скажите, пожалуйста, насколько в целом Вы удовлетворены работой в компании?

- Полностью удовлетворен(а)
- Скорее удовлетворен(а)
- Скорее не удовлетворен(а)
- Совсем не удовлетворен(а)
- Затрудняюсь ответить

3. Прочитайте, пожалуйста, характеристики Вашей работы, представленные в таблице. Насколько каждая из них соответствует Вашему профессиональному уровню?

	Ниже, чем мой профессиональный уровень	Соответствует моему профессиональному уровню	Выше, чем мой профессиональный уровень	Затрудняюсь ответить
Заработная плата				
Льготы, привилегии				
Престижность положения				
Свобода действий				
Ответственность				
Рабочая нагрузка				

4. Скажите, насколько для Вас важен карьерный рост?

- Крайне важен
- Скорее важен
- Скорее неважен
- Крайне неважен
- Затрудняюсь ответить

5. Какое карьерное достижение является для Вас самым желаемым? (выберите один или несколько)

- Получение статуса высокооплачиваемого специалиста
- Обретение профессиональной популярности, известности
- Обретение высокой квалификации, экспертного статуса
- Получение самой высокой должности на текущем месте работы
- Приглашение на должность в другую известную и престижную

компанию

- Поступление в подчинение большого количества работников
- Получение статуса партнера, совладельца бизнеса
- Меня не интересуют карьерные достижения
- Другое
- Затрудняюсь ответить

6. Ожидаете ли Вы повышения на текущем месте работы и если да, то как скоро оно может произойти на Ваш взгляд?

- Да, в течение ближайших месяцев
- Да, в течение года
- Да, в течение ближайших трех-пяти лет
- Да, через пять лет и позже
- Нет, не ожидаю повышения
- Затрудняюсь ответить

7. Какой вариант продвижения по карьерной лестнице был бы для Вас наиболее желательным?

- Стремительное повышение (сразу через несколько ступеней карьерой лестницы вверх)

- Постепенное
- поступательное повышение
- Затрудняюсь ответить
- Другое

8. Скажите, есть ли, на Ваш взгляд, какие-либо препятствия для Вашего карьерного роста?

- Да
- Нет

9. Уточните, пожалуйста, что это за препятствия?

- Личные и семейные проблемы
- Недоброжелательное отношение коллег
- Отсутствие возможности повысить квалификацию, получить образование

- Препятствие со стороны руководства
- Большое количество конкурентов
- Возможность повышения не предусмотрена в организации
- Затрудняюсь ответить
- Другое

10. Какую поддержку или ресурсы Вы хотели бы, использовать для развития своей карьеры?

- Обучение и курсы повышения квалификации
- Коучинг
- Сетевые контакты и профессиональные сообщества
- Личные ресурсы и самостоятельное изучение
- Затрудняюсь ответить
- Другое

11. Какой тип жизненной стратегии для Вас наиболее подходящий?

1. Быть домохозяйкой, «хранительницей очага», посвятить себя семье и детям

2. Сочетать работу личную жизнь

3. Делать ставку на карьерный рост и максимально реализовываться в общественной жизни

- Затрудняюсь ответить

4. Другое

12. Что для Вас означает «успешная карьера»? (отметьте не более двух ответов)

- Продвинуться на высшие управленческие должностные позиции

- Добиться должности с высокой зарплатой или доходом

- Стать высококлассным специалистом, мастером своего дела

- Получить признание в профессиональном сообществе

- Стать хорошей матерью

- Затрудняюсь ответить

- Другое

13. Насколько важным Вы считаете наличие высшего образования для карьерного и профессионального роста?

- Совсем неважным

- Скорее неважным

- Затрудняюсь ответить

- Скорее важным

- Очень важным

15. Насколько важна роль дополнительного образования (например, курсы или повышение квалификации) для карьерного и профессионального роста?

- Совсем не важна

- Скорее не важна

- Затрудняюсь ответить

- Скорее важна
- Очень важна

16. Учились ли Вы в течение последних 12 месяцев или учитесь на профессиональных курсах, курсах повышения квалификации или любых других курсах, включая курсы иностранных языков, обучение на рабочем месте?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

17. Собираетесь ли Вы продолжить образование на курсах, в техникуме, вузе в ближайшие три года?

- Да
- Скорее да
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет
- Нет

18. При устройстве на работу, учитывали ли Вы возможность карьерного роста в компании?

- Да
- Скорее да
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет
- Нет

19. Какие шаги Вы предпринимаете для балансирования работы и личной жизни:

- Установка границ и приоритетов
- Ведение здорового образа жизни
- Отдых и хобби
- Поиск поддержки у близких и коллег

- Не предпринимаю
- Затрудняюсь ответить
- Другое

20. Как часто Вы получали повышение на последнем месте работы?

- Раз в три года
- Раз год
- Два раза в год
- Другое

21. Что бы Вы предпочли из перечисленных вариантов?

• Ответственная сложная работа, но с соответствующим материальным вознаграждением

- Работа средней сложности со средним заработком
- Работа с небольшой ответственностью и вознаграждением
- Затрудняюсь ответить
- Другое

22. Задумывались ли Вы о смене своего места работы?

- Да
- Скорее да
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет
- Нет
- Я не работаю
- Затрудняюсь ответить

23. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- 18-25 лет
- 26-35 лет
- 36-45 лет
- 46-55 лет

- От 56 лет

24. Ваш образовательный уровень:

- Высшее образование
- Среднее общее
- Среднее профессиональное
- Другое

25. Ваша категория персонала:

- Руководитель
- Специалист
- Служащий

Благодарим Вас за честные ответы и потраченное время!

Мы обязательно учтем Ваше мнение!

Ответы на формализованное интервью.

Александра, специалист по кадрам, 27 лет

1. Прошу вас поделиться историей, как планируете/строите свою карьеру?

Во-первых я выбрала специальность для обучения, которая мне интересна и которую я считают сейчас востребована, буду учиться, я выбрала именно специалитет, не бакалавриат и планирую во время обучения подрабатывать где-то, чтобы открыть трудовую книжку, чтобы был опыт, чтобы когда я уже закончу институт был уже какой-то трудовой стаж и опыт работы, дальше планирую конечно работать по специальности.

2. Что означает для вас успешная карьера?

Успешная карьера для меня я считаю, что это самореализация, чтобы удовольствие приносила работа и продвижение по службе

3. Какие у вас карьерные приоритеты/карьерные цели?

Продвигаться по карьерной лестнице, не засиживаться долго на одном месте, повышать свой профессиональный уровень и двигаться дальше

4. Какие препятствия у вас возникали при реализации карьеры?

Как таковых особых препятствий я думаю, в принципе не было. Надеюсь в дальнейшем не будет.

5. Какие управленческие решения могут быть приняты, чтобы помочь в вашей карьере?

Было бы неплохо проходить курсы по повышению квалификации для саморазвития, самой заниматься, чтобы время для этого выделяли самоподготовки.

6. Может вам есть, что добавить по управлению карьерой?

Руководителям следует больше времени уделять именно на работе рядовых сотрудников, чтобы быть в курсе вообще, чем они занимаются, какой у них КПД (коэффициент полезного действия). Чтобы может быть направить, посоветовать куда больше свои усилия направлять

Елена, руководитель, 37 лет

1. Прошу вас поделиться историей, как планируете/строите свою карьеру?

Мне необходимо получить образование по направлению управлению персоналом, после получения диплома это будет огромным бонусом для моего продвижения еще на одну ступеньку выше по карьерной лестнице, так же в кадровом подразделении. Мое решение поступить в магистратуру по направлению управление персоналом было связано с тем, что в принципе получение данного образования будет конкурентноспособным в виду того, что у специалистов нашей отрасли подобного образования нет. Я считаю, что это будет огромным опытом в моей карьерной жизни, служебной жизни, ввиду того, что открываются новые знания, появляются новые способности. Я думаю, что данный фактор сыграет положительную роль в моей карьере.

2. Что означает для вас успешная карьера?

Для меня успешная карьера означает следующее, что карьера будет успешной, если человек не засиживается на одной должности более трех лет, значит в любом случае какое-то карьерное продвижение, даже минимальное на одну ступеньку выше, желательно должно проходить раз в три года ввиду того, что человек должен видеть мотивацию, видеть перед собой цель, понимать куда он движется. Если не получается продвигаться, значит нужно думать о том, что необходимо что-то поменять, либо в своих действиях, либо вообще в целом, может быть подразделение в котором человек работает.

3. Какие у вас карьерные приоритеты/карьерные цели?

В моем случае моя карьерная цель к концу 2024 года я планирую на значится на должность на ступеньку выше, как раз к моменту окончания ВУЗа где-то или ближе к нему. Я считаю, что должно реализоваться данное мероприятие.

4. Какие препятствия у вас возникали при реализации карьеры?

В моем случае всегда было препятствие, соответствие квалификационным требованиям в отношении стажа, то есть была возможность расти, но как правило всегда все ступеньки, которые

я проходила мне всегда не хватало около года стажа (по направлению деятельности необходимый стаж работы, который указан в квалификационных требованиях для назначения на конкретную должность), и поэтому назначение соответственно проходило всегда чуть-чуть попозже, чем я рассчитывала.

5. Какие управленческие решения могут быть приняты, чтобы помочь в вашей карьере?

Я считаю, что тут должны приниматься решения в отношении работы, так называемых карьерных цепочек. О чем идет речь: сотрудники, которые уже глубоко пенсионного возраста должны потихонечку планомерно увольняться, освобождать дорогу молодым сотрудникам, потому что это всегда новый опыт, новые знания. И я думаю, что такая планомерная работа будет сказываться позитивно на работе организации в целом. Управленческое решение, направленное на омоложение коллектива, соответственно возрастные работники планомерно увольняются, молодые соответственно вырастают уже на их местах. Вот в моем случае я считаю, что очень качественным управленческим решением было бы омоложение трудового коллектива и работа такого инструмента, как карьерные цепочки.

6. Может вам есть, что добавить по управлению карьерой?

Нельзя сидеть на месте, нужно бесконечно развиваться, проходить тренинги, обучение, повышение квалификации, как самой, так и своим сотрудникам вникать, смотреть, какой коэффициент полезного действия, что они делают, какой от этого результат, применять какие-то мотивирующие инструменты, поощрения. Не сидеть на месте и идти вперед. Всегда ведь ценен тот сотрудник, который не стоит на одном месте, который развивается, у которого мышление не узкое направленное, а широкое, как я считаю необходимо постоянно придумывать какие-то нововведения, новые моменты, которые будут способствовать сплочению коллектива, которые будут помогать отмечать конкретные результаты подчиненных. Люди должны видеть, что руководитель о них заботится, думает.

Необходимо проводить постоянную планомерную работу, которая будет способствовать изучению морально психологического климата в коллективе, внутреннего состояния работника. На сколько хорошо ты осведомлен о своем коллективе, управленческие решения тогда принимаются легче, знаешь, что ждать от конкретного сотрудника и все предсказуемо. Таким образом, результат по предназначению задач, как правило стопроцентный. Для руководителя это всегда плюс, такой руководитель всегда на виду и всегда будет отмечен в лучшую сторону. Легкого карьерного пути.

7. Поделитесь пожалуйста, сколько женщин ежегодно проходят обучение и повышение квалификации?

В основном около 100 сотрудников среднего и линейного звена проходят ежегодно обучение или повышение квалификации, тем самым мы оцениваем производительность труда, определяем области для дальнейшего развития и составляем стратегическое решение о продвижении и росте карьеры.

8. Какое количество сотрудников имеют маленьких детей, и есть ли для них гибкий графи или иные бенифиты?

Большое количество имеют маленьких детей, мы можем предоставить скидки на детский сад или няню, включаем детей своих сотрудников в страховые пакеты на случай болезней. Также имеется гибкий график, например, можно начать раньше и заканчивать, для удобства и совмещения работы и личной жизни, разрешаем сотрудникам работать из дома, несколько дней в неделю, если это им необходимо, чтобы не потерять квалифицированного специалиста.

Рисунок 25 – Структура организации ПАО КБ «УБРИР»

