

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,
митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес-планирования

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Совершенствование системы управления персоналом в организации
(на примере ПАО «Сбербанк»)

Выполнил(а) студент(ка)
3 курса группы ЭЗ-331
Заочной формы обучения
Соснина С.Е.
(Ф.И.О.)

(подпись)

Научный руководитель
Торхова А.Н., к.э.н.
(Ф.И.О., должность, уч. степень, уч. звание)

(подпись)

Допустить к защите:
Заведующий кафедрой

(подпись)

Торхова А.Н.
(И.О.Ф.)

« ___ » _____ 20 ___ г.

Тольятти
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1 Теоретические основы управления персоналом.....	8
1.1 Характеристика системы управления персоналом в организации.....	8
1.2 Система управления персоналом в банках.....	14
1.3 Современные концепции и подходы к управлению персоналом.....	18
Глава 2 Анализ системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк России».....	29
2.1 Общая характеристика и организационная структура ПАО «Сбербанк России».....	29
2.2 Анализ организационно-экономической деятельности дополнительного офиса № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».....	43
2.3 Анализ системы управления персоналом офиса _№6991/0677_ ПАО _«Сбербанк».....	49
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в Дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».....	63
3.1 Внедрение работы с психологом и наставничества как средства по совершенствованию системы управления персоналом	63
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ... ..	87

ВВЕДЕНИЕ

Точно как и автомобиль не может ехать без мотора, так и управление предприятием не может существовать без людей, приводящих ее в действие, которые являются ее сердцем, мотором. Конкретно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и прочее. И как мотор машины, так и персонал организации может работать по-разному. Наладить работу этого «мотора» и есть первейшая задача руководства любой организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена тем, что в начале 21 столетия деятельность каждого предприятия в большей мере зависит от его сотрудников. Отражением этого в области науки и образования служит бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления персоналом. Итоги работ многих кредитных организаций и накопленный опыт их работы с кадрами доказывают, что формирование рабочих коллективов - это обеспечение высочайшего качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности деятельности и конкурентоспособности банковских продуктов и услуг. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

Основной задачей системы управления персоналом является обеспечение четкого выполнения персоналом функций и задач, определенными и поставленными в соответствие с целями банка. Для обеспечения четкого выполнения поставленных задач персоналом в банке должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Причина выбора данной темы заключается в том, что сложность, многоаспектность и взаимозависимость управленческих проблем,

определяющих характер практических преобразований в деятельности организаций, требует новых идей и подходов, раскрывающих пути повышения эффективности системы управления.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в Дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

1) рассмотрение теоретических аспектов работы системы управления персоналом: характеристика системы управления персоналом, роль кадровой службы в системе управления персоналом, современные подходы к управлению персоналом.

2) анализ характеристики деятельности Дополнительного офиса № 6991/0677.

3) анализ системы управления персоналом в Дополнительном офисе № 6991/0677.

4) разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в Дополнительном офисе № 6991/0677.

Объектом исследования является Дополнительный офис № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».

Предметом данной бакалаврской работы является действующая в этой организации технология управления персоналом.

В качестве методологических оснований будет использоваться исследовательский способ, позволяющий диагностировать проблемы управления персоналом, для выработки эффективных решений, повышающие необходимые показатели.

Структура работы включает 3 главы.

Первая глава посвящена теоретическим основам системы управления персоналом. В этой главе рассматриваются такие вопросы, как: характеристика системы управления персоналом, роль кадровой службы в системе управления персоналом и современные подходы к управлению персоналом.

Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом в Дополнительном офисе № 6991/0677. В этой главе раскрыта характеристика деятельности и рассмотрен анализ системы управления персоналом.

На основе анализа системы управления в 3 главе разработаны рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом.

Таким образом, существует необходимость теоретического осмысления и практического изучения системы управления персоналом в кредитной организации.

Глава 1 Теоретические основы управления персоналом

1.1 Характеристика системы управления персоналом в организации

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации [8, с. 15-18].

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Управление персоналом подразделяется на следующие сферы деятельности: поиск и адаптация персонала, оперативная работа с персоналом (включая обучение и развитие персонала, оперативную оценку персонала, организацию труда, управление деловыми коммуникациями, мотивацией и оплатой труда), стратегическая работа с персоналом.

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия [12, с. 22-23].

Управление — это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Теория управления как наука возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения.

Выделяют следующие основные задачи:

- Комплектация штата организации в соответствии со стратегией развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели;
- создание системы подготовки руководящего резерва, обеспечение преемственности руководства и снижение риска кадровых потерь;
- принятие решений о судьбе менеджеров, не справляющихся со своими задачами;
- ориентация службы управления персоналом на достижение производственных результатов;
- профессиональное развитие персонала - систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

В системе управления персоналом выделяются субъект и объект. Под субъектом (управляющий элемент) понимается носитель функции управления персоналом, т.е. совокупность органов и работников, реализующих функции управления персоналом. Субъект управления персоналом - это тот, от кого зависит качество принятия управленческих решений, а, следовательно, последующий результат деятельности работника, подразделения и всего предприятия в целом. Субъект управления персоналом - это тот, кто обладает функциями управления персоналом; занимает активное положение по отношению к объекту управления; имеет для этого необходимые возможности. Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние. Внутренними субъектами управления персоналом являются:

- 1) функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
- 2) линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;

3) различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности;

4) неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, т.е. то, что изучается) - это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, стимулирование и т.д [6, с. 19-21].

Необходимо различать принципы управления персоналом, под которыми понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом предприятия представлены в таблице 1. Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Основные элементы системы управления персоналом предприятия представлены в таблице 1[5, с. 16-18].

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таблица 1 - Принципы формирования и функционирования управления персоналом

Принцип системы управления персоналом	Содержание
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную систему управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
Прогрессивность	Означает соответствие системы управления персоналом передовому зарубежному и отечественному опыту
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития предприятия
Оптимальность	Выбор наиболее рационального варианта предложений по формированию управления персоналом
Научность	Разработка мероприятий по формированию управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления
Оперативность	Своевременное принятие решений в области управления персоналом
Согласованность	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть согласованы с основными целями предприятия

Все принципы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Они находят отражение в объективных закономерностях практики управления и определяют требования к конкретной системе, структуре и организации управления.

Основные элементы системы управления персоналом предприятия представлены в таблице 2 [17, с. 40-45].

Таблица 2 - Основные элементы системы управления персоналом предприятия

Элемент системы управления персоналом	Содержание
1. Кадровая политика предприятия	Под кадровой политикой предприятия понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив
2. Кадровое планирование работников	В рамках кадрового планирования решаются задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества
3. Подбор и отбор персонала	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии: проведение отбора; прием на работу
4. Адаптация новых работников	В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает: профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая
5. Профессиональная подготовка и развитие персонала	Существует несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте: самообразование
6. Оценка работников	Оценка деятельности работников предприятия представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. В настоящее время предприятия применяют ряд новых методов оценки персонала, таких как: управление по целям; управление результативностью; метод "360 градусов".
7. Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важным элементом управления поведением работников является умение управлять конфликтами на предприятии
8. Кадровое делопроизводство	Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием "делопроизводство"

Персонал организации — самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать [15, с. 32-35].

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала по деловым и личным качествам;
- принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;
- принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности;
- принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений;
- принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя;

- принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций;
- принцип повышения квалификации;
- принцип правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов [10, с. 17-18].

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

1.2 Система управления персоналом в банках

Система управления коммерческим банком строится на основе долевого способа образования уставного фонда (в виде паев или акций), а степень участия и реальное влияние учредителя банка на его деятельность определяется размерами пакета акций и их типом. Учредителями банка в настоящее время могут быть министерства, ведомства, другие органы государственного управления, банки, объединения, предприятия, организации, учреждения, а также физические лица. Доля каждого из учредителей, акционеров (участников) не должна превышать 35% размера уставного капитала. Минимальный состав учредителей банка — 3 физических (юридических) лица.

Учредители или акционеры вступают в банк на добровольных началах. Общее руководство деятельностью коммерческих банков осуществляют собрания пайщиков, или акционеров, и советы банков, которые избираются из их представителей. Управляют текущей деятельностью правления, образуемые советами банков. Уставами банков обычно предусматривается, что члены правления не могут быть одновременно членами Совета.

Все органы банковского управления имеют свои конкретные права.

Основным (высшим) органом управления коммерческим банком является собрание акционеров (пайщиков) банка. Оно реализует свои функции и задачи непосредственно через исполнительные, а также контрольные органы банка, которые целиком ему подотчетны. Собрание акционеров (пайщиков) решает основные вопросы, определяющие деятельность банка. Оно принимает решения об основании банка, численности его участников, размере уставного фонда, паевого вноса; избирает совет банка и ревизионную комиссию; утверждает устав банка и Положение о совете, правлении банка, ревизионной комиссии и вносит в них изменения; рассматривает и утверждает годовой баланс банка, отчет о прибылях и убытках за истекший операционный год, заключение и отчет ревизионной комиссии, распределяет прибыль банка и т.п.

Совет банка решает вопросы об открытии филиалов и представительств банка, структуре и численности его работников, о расходах на содержание и развитие банка; определяет основные условия предоставления кредитов. Он также вносит предложения собранию акционеров (пайщиков) об изменении уставного фонда, устава банка; утверждает постоянно действующие комитеты и избирает их членов; контролирует работу правления.

Правление банка организует и осуществляет руководство оперативной деятельностью банка и обеспечивает выполнение решений собрания акционеров (пайщиков) и совета банка; утверждает положения о структурных подразделениях, филиалах банка; решает вопросы подбора, подготовки и использования кадров.

Управление персоналом коммерческого банка является одним из актуальных и значимых направлений развития банковского менеджмента. В основе концепции управления персоналом лежит исследование потенциальных возможностей работников банка в области знаний, мотивации к работе, умения успешно достигать стоящие перед ними цели и решать задачи. Управление персоналом характеризуется реализацией процессов, включающих полное и своевременное удовлетворение потребностей организации в трудовых ресурсах на основе достижения необходимого и достаточного уровня квалификации и

специализации кадров.

В настоящее время система управления кадрами банка представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, объединенных в следующие составные и взаимодействующие элементы (этапы):

- планирование трудовых ресурсов — разработка перспективных программ по управлению потенциальными потребностями в персонале, что в свою очередь включает:

- оценку наличных трудовых ресурсов;
- оценку будущих потребностей в персонале;
- разработку программ по управлению будущих потребностей в трудовом ресурсном потенциале;

- подбор и расстановку кадров — профориентация и адаптация принятых сотрудников, создание резерва потенциальных кадров по всем должностям, отбор лучших сотрудников из резерва, созданного в ходе набора, для их будущей деятельности;

- организацию воспитательной работы с персоналом — развитие у сотрудников понимания тех требований, выполнение которых необходимо для данной организации, ориентация на трудовые результаты, имеющие должную оценку;

- подготовку и повышение квалификации кадров — разработка и реализация программ по обучению персонала трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работ, разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до сотрудников, разработка обоснованных методов продвижения по службе и подготовки руководящих кадров, разработка структуры заработной платы и льгот для привлечения и укрепления штата сотрудников [24, с. 40-42].

К принципам управления персоналом банка относятся принципы:

- единства достижения стратегических целей по кадровому обеспечению и основных подходов к их практической реализации в банке;

- активного формирования кадровой политики на основе совместного участия всех соответствующих подразделений и сотрудников банка;
- соответствия специфики банковской деятельности в сфере решения конкретных кадровых проблем и реальных возможностей по формированию трудовых ресурсов как в текущих условиях, так и на перспективу;
- четкости и распространенности контроля за функционирующим банковским персоналом, своевременным и качественным выполнением работ, содержанием сведений о конкретных исполнителях.

В состав методов управления персоналом банка входят следующие:

- экономические методы (отражают усиление материальной заинтересованности и ответственности работников за достигнутые результаты работы с учетом повышения роли таких экономических рычагов и стимулов, как заработная плата, цены, тарифы, нормативы и др.);
- организационно-распорядительные методы (основаны на выполнении сотрудниками отдельных положений, инструкций, приказов, распоряжений и указаний руководства. Эти методы характеризуются содержательной и обязательной спецификой реализации, в которой имеют место полномочия и обязанности, дисциплинарные требования и меры ответственности);
- социально-психологические методы действуют и развиваются с учетом особенностей социального потенциала коллектива на основе исследования и использования интересов и мотивов деятельности работников, поддержки позитивных тенденций, обеспечения индивидуального подхода к отдельным работникам для совершенствования взаимоотношений сотрудников, повышения роли и статуса личности.

Можно выделить следующие способы реализации указанных выше методов: договоры и взаимные обязательства, соревнование, обмен опытом и новаторство, системы удовлетворения социальных потребностей и интересов, психологические побуждения и т.д [28, с. 52-53].

1.3 Современные концепции и подходы к управлению персоналом

Управление персоналом является важнейшей составляющей управленческой деятельности, базирующейся на определенном представлении о занимаемом человеком месте в организации. В теории и практике управления штатом организации можно отметить четыре направления, которые получили развитие в пределах трех основных подходов в управлении. Это такие подходы к управлению персоналом, как организационный, экономический и гуманистический.

1. Экономический подход в управлении положил начало идеи использования трудовых ресурсов. В экономическом подходе ведущую роль играет не управленческая подготовка персонала на предприятии, а техническая (в общем случае инструментальная, то есть ориентированная на получение трудовых навыков). По сути, организация – это совокупность механических отношений и, соответственно, она должна функционировать как отлаженный механизм: надежно, алгоритмизировано, предсказуемо и достаточно эффективно [8, с. 15-18].

В идее использования трудовых ресурсов можно выделить следующие основные принципы:

- 1) подчиненные должны получать указания лишь от одного начальника, а для этого необходимо обеспечить единство руководства;
- 2) неукоснительное соблюдение вертикали управленчества, то есть цепь управления должна осуществляться сверху вниз от руководителя к подчиненному по всей организации, используя как средство для коммуникации и принятия решений;
- 3) количество персонала, подчиненного одному начальнику, должно быть оптимальным, чтобы не возникало трудностей в координации и коммуникации;
- 4) четкое разграничение линейного и штабного подразделения организации, то есть штабные сотрудники должны быть ответственны за

содержание деятельности, но ни каким образом не могут выполнять властные полномочия, так как это прерогатива только лишь линейных руководителей;

5) равновесие между ответственностью и властью, поскольку нет смысла назначать кого-то ответственным за выполнение какой-либо работы, если он не обладает соответствующими полномочиями;

6) обеспечение дисциплины, то есть исполнительность, подчинение, энергия и выказывание внешних признаков уважения должны соответствовать принятым обычаям и правилам;

7) подчинение личных интересов общему делу при помощи постоянного контроля, личного примера, твердости и честного соглашения;

8) на каждой ступени организации необходимо обеспечить равенство, которое бы основывалось на справедливости и доброжелательности, для стимулирования персонала к более эффективному исполнению обязанностей.

2. Организационный подход

Основные подходы к управлению персоналом также включают в себя и организационную модель. В пределах организационной модели логично выстроились системы:

- управления персоналом,
- управления человеческими ресурсами.

Как раз организационная модель выделила новые возможности управления персоналом, выведя далеко за пределы привычных функций организации труда и зарплаты, данный вид управленческой деятельности. Со временем кадровые функции из контрольно-регистрационных стали развивающимися и охватили поиск и подбор персонала, планирование карьерного роста значимых для организации лиц, оценивание сотрудников управленческого аппарата и повышение их квалификации.

Привлекательность данного подхода обусловлена очевидностью того, что принятие решений управленцами не может быть целесообразным, так как сотрудники управленческого аппарата как правило, действуют, базируясь на неполных данных, исследуют лишь узкий набор вариаций каждого решения и

не могут верно, оценить результаты.

В результате организационный подход в управлении персоналом, принимая принцип ограниченной функциональности, концентрируется на следующих важных моментах:

1) Необходимо акцентироваться на окружающей атмосфере, в которой живет организация.

2) Характеристика обстановки продуктивности и особых препятствий в пределах организационного подхода.

3) Необходимо понимать организацию во взаимосвязанных терминах – организационных и внутренних подсистем, при этом обозначая главные подсистемы и рассматривая методу управления их отношениями со средой. Распространенный метод анализа – это установление совокупности важнейших потребностей, удовлетворение которых необходимо организации для собственного выживания.

4) Необходимо устранять разлад между подсистемами и создать между ними равновесие.

Устранение противоречий, свойственных организационному подходу к управлению, дало возможность определить следующие предложения значимые с точки зрения, улучшения продуктивности, управления персоналом:

1) Признавая, что ошибки, допущенные в условиях сложной обстановки, были неотвратимыми, необходимо поощрение у персонала таких качеств, как рефлексивность и открытость.

2) Немаловажно поощрять такие методы анализа, которые не отрицают возможности осуществления разных подходов к разрешению проблем. Необходимо внесение разумных столкновений и обсуждений между сторонниками различных точек зрения. Довольно часто это помогает пересмотреть цели организации и перестроить методы их достижения.

3) Довольно важным является недопущение того, чтобы конструкция деятельности напрямую определяла организационное устройство. Задачи и цели обязаны задаваться не сверху, а возникать непосредственно в процессе

работы. Нужно указывать в планировании скорее ограничения, то есть чего стоит не допускать, чем то, что конкретно требуется сделать.

4) Требуется тщательно подбирать персонал, образовывать организационные структуры и оказывать поддержку процессам, которые способствуют выполнению этих принципов.

3. Гуманистический подход

Получившая в последнее время значительное развитие гуманистическая схема подходов в управлении персоналом исходит из теории «управления человеком» и понимания организации как культурного феномена. При этом рассмотрение культуры происходит в свете соответствующих шаблонов развития, которые отражены в идеологии, законах, в системе знаний, ценностях и рутинных порядках социальных общностей.

Воздействие культурных связей на управление персоналом на сегодняшний день довольно очевидно. Например, в Японии любая организация не рассматривается как конкретное рабочее место, которое объединяет отдельных сотрудников, а как коллектив. В такой организации свойственны скооперированность и дух сотрудничества, пожизненный найм создает из организации своеобразное продолжение семьи, между начальствующим и подчиненным устанавливаются патерналистские отношения.

С точки зрения данной нормы довольно значимым является то, насколько сотрудники организации сплавлены в существующей системе ценностей, то есть в какой мере они воспринимают ее как «свою личную» и до какой степени они гибки, чувствительны и готовы к переменам в сфере ценностей, связанных с изменениями в условиях деятельности и жизни. Также довольно существенным является и то, работает ли организация в общем по одним и тем же правилам и принципам принятия решений или же отдельные группы живут по различным правилам и придерживаются разных принципов [15, с. 63-64].

Информационная база данных для определения потребности банка в трудовых ресурсах строится на основе использования соответствующей исходной информации с учетом классификационных признаков, включающих:

- информацию о перспективной потребности в трудовых ресурсах, отражающей реализацию стратегии банка в целом, которая носит в основном прогнозный характер с учетом приоритетных требований подразделений, осуществляющих перспективное направление развития банка;
- информацию о текущей потребности в трудовых ресурсах конкретных структурных подразделений, формируемой на основе целевых требований, существенно влияющих на достижение конечных результатов работы банка.

Зарубежный опыт в управлении персоналом ориентирован на ряд подходов к решению проблем менеджмента, в частности, имеют место:

— японская тенденция, которая базируется на признании роли коллектива в достижении результатов деятельности организации, т.е. характеризуется широким и плодотворным привлечением персонала сотрудников в процессы управления банком на основе достижения эффективной мотивации их коллективной творческой деятельности. Основополагающая идея выражается в непосредственном применении широкого комплекса экономических и социально-психологических методов воздействия на коллективы работников с учетом всего периода трудовой деятельности, их распространение за пределы производственно-трудовой сферы персонала, охватывающие свободное время, социальное обеспечение и т.д.;

— американская тенденция, преимущественно ориентированная на личность и поощрение индивидуализма, которые, по мнению ряда экспертов США, играют решающую роль во всей деятельности коллектива. Особенности менеджмента в данной области характеризуются жесткой формализацией процессов управления трудовыми ресурсами, основанной на использовании подходов к традиционному американскому индивидуализму: действия индивида для достижения личностных целей, его стремление к доминирующему влиянию и признанию в трудовом коллективе и т.д.

Применительно к этим тенденциям строят соответствующие системы управления персоналом, в том числе по их компонентам: подготовка и

принятие решений, оценка качества управления, ответственность, система оплаты труда, подготовка специалистов, организация контроля, отношения руководителя с подчиненными и др.

Зарубежная практика выделяет наиболее реальные типы работников, на которые следует ориентироваться при установлении и развитии отдельных видов отношений между руководителями и подчиненными:

- некомпетентный и незаинтересованный в результатах труда — важно использовать директивно-побудительные виды отношений;
- некомпетентный, но заинтересованный в результатах труда — необходимо установить постоянное взаимодействие (руководство);
- компетентный и заинтересованный в результатах труда — важно делегировать полномочия, предоставить широкие возможности для проявления творческой инициативы.

Одним из приоритетных способов управления персоналом является делегирование (уполномочивание) компетенции сотрудникам банка, который предполагает:

- подбор необходимых сотрудников;
- определение сферы ответственности сотрудников;
- координацию выполнения переданных полномочий;
- консультирование и стимулирование сотрудников;
- осуществление контроля за работой сотрудников;
- анализ и оценку результатов деятельности сотрудников.

К факторам, воздействующим на сотрудников в сфере делегирования им полномочий, относятся: самостоятельное выполнение делегированной деятельности и принятия решений под личную ответственность; своевременное, необходимое и достаточное информирование руководства о ходе выполнения работ; усиление координации деятельности и обмена доступной информацией с персоналом сотрудников; постоянное повышение собственной квалификации [14, с. 26-28].

Как показывает зарубежная практика, перспективным сотрудникам

должны предъявляться следующие требования со стороны руководства банка:

- готовность сотрудника выполнять определенные виды работ с должной отдачей и на требуемом качественном уровне, брать на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- способность специалиста содействовать успешному функционированию и развитию организации;
- рост в определенной сфере деятельности специалиста, обладающего необходимыми знаниями, опытом и квалификацией, стремящегося к развитию собственных способностей;
- преданность сотрудника данной организации и готовность отстаивать ее интересы;
- возможность сотрудника поддерживать необходимый психологический климат в коллективе, способность иметь личностные и моральные качества, отражающие действующие в организации нормы поведения.

Важным аспектом в системе управления персоналом банка является применение общих оценочных характеристик (параметров) деятельности специалистов, в которых учитываются:

- степень влияния на процессы формирования и реализации ресурсного потенциала;
- сложность выполнения определенного вида работ и проведения необходимых расчетов;
- частота и своевременность подготовки и принятия решений;
- уровень воздействия и устранения последствий выявленных ошибок и негативных влияний.

Показатели оценки деятельности персонала находят отражение в трех взаимосвязанных блоках системы управления банком:

- административном (повышение, понижение по службе, перевод на другую должность, прекращение трудового договора и др.);

- информационном (уровень информационного обеспечения и автоматизации функциональных аспектов деятельности, интенсивность и своевременность выполнения работ и др.);

- мотивационном (содержание, значимость и творческий характер работы, гарантии профессионального роста и материального поощрения, социальная защищенность, степень ответственности и риска и др.).

На основе зарубежных экспертных оценок определены следующие приоритетные требования (качественные характеристики) к кадровому составу высшего управленческого звена банка: лидерство, эффективность руководства, видение перспективы, предприимчивость, аналитичность, решение проблем. Привлечение персонала, обучение и повышение его квалификации являются лишь частью развития персонала. Развитие персонала предполагает наличие трех ступеней.

Первая ступень — развитие персонала начинается с его привлечения и подбора. Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей банка в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования:

— определение будущей потребности в персонале (результатом планирования персонала является определение, сколько необходимо сотрудников, с какой квалификацией и способностями, на какие должности и с какого времени);

— определение требований (квалификация, знания, способности, поведение), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы выполнять свои задачи (этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест);

— привлечение персонала (цель — поиск возможных кандидатов на вакантные должности и в дальнейшем отбор наиболее подходящих кандидатур).

Возможны два пути привлечения кандидатов:

1. Привлечение персонала изнутри. Так как внешний рынок труда зачастую не может предоставить персонал нужного качества и в необходимом количестве, банки осуществляют комплектование кадров за счет уже имеющегося персонала.

Преимущество внутренних источников заключается в следующем:

- появляется шанс для служебного роста;
- повышается степень привязанности к организации;
- улучшается социально-психологический климат в организации;
- снижаются затраты на привлечение кадров.

2. Привлечение персонала извне. Если нет кандидатов из внутренних резервов, учреждению следует сначала подобрать подходящих кандидатов из уже имеющихся заявок извне. Для этого существуют следующие возможности:

- запросы к бирже труда или другим организациям, занимающимся вопросами трудоустройства;
- контакты со школами и университетами;
- объявления в региональных или межрегиональных ежедневных и еженедельных газетах;
- объявления в профессионально специализированных периодических изданиях;
- поручение консультанту по кадрам.

Преимущества привлечения кадровых агентств и других внешних служб заключаются в следующем:

- более широкие возможности выбора;
- появление новых импульсов для развития организации;
- меньшая угроза возникновения конфликтов (интриг) внутри организации.

При подборе персонала из числа намеченных заинтересованных лиц и подавших заявки кандидатов следует выбрать тех, кто лучше всего отвечает требованиям вакансии. Для этого необходимо выявить показатели пригодности кандидатов (способности, знания, опыт) и сравнить их с заранее определенными показателями требований по свободному месту [37, с. 27-29].

На практике обычно применяют следующие процедуры выбора:

- анализ поданных с заявкой документов (свидетельства, биография, характеристики);
- собеседование при найме (в свободной или подготовленной заранее форме);
- психологические тесты;
- использование метода оценки личности, при котором происходит моделирование типичных для соответствующего рабочего места ситуаций (консультирование клиентов или обработка входящей почты), что позволяет нескольким специально подготовленным наблюдателям оценивать кандидатов.

Вторая ступень — профессиональное обучение и повышение квалификации персонала. Необходимость обучения персонала в первую очередь вызвана потребностями самого банка, работающего в условиях постоянно изменяющейся ситуации на рынке, что требует внедрения новых технологий обслуживания, предложения новых продуктов и услуг, создания новых структурных подразделений и т.д. Задача профессионального обучения — привести квалификацию сотрудника в соответствие с требованиями, предъявляемыми к его должностному положению. Серьезным фактором успешного развития кадровой работы банка является создание банковского обучающего центра. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе банка. Семинары, стажировки за рубежом не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников [44, с. 17-18].

Примерный спектр услуг банковского учебного центра может быть следующим:

- осуществление таких форм повышения квалификации, как курсы, семинары, стажировки, в том числе по иностранному языку и компьютерной подготовке;
- определение (совместно с руководителями подразделений банка) необходимого объема требуемых знаний и форм текущего обучения сотрудников;

- регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;
- инструктаж по вновь вводимым банковским технологиям;
- информационное обеспечение сотрудников.

Таким образом, главная задача учебного центра — систематическая проверка профессионального уровня сотрудников и соответствия их должностной инструкции.

Подводя итоги вышесказанного, важно отметить, что интенсивная глобальная конкуренция и технический прогресс вызвали лавину изменений, в условиях которых существуют предприятия, что нашло свое отражение и в теории управления персоналом.

На сегодняшний день в теории управления персоналом сложилась четкая система подходов, методов, концепций построения работы с персоналом. В современных условиях система управления персоналом достаточно четко может быть представлена через механизм управления персоналом, включающий в себя две составляющие: организацию управления и систему руководства на предприятии.

Организация управления определяет методы, стиль руководства на предприятии, состав, структуру и квалификацию персонала, систему организации оплаты труда. Система руководства (управления) персоналом на предприятии предполагает: планирование потребности в персонале, набор, отбор и расстановку кадров, адаптацию персонала, оценку персонала, мотивацию и стимулирование персонала.

В целом, управление персоналом банка призвано способствовать формированию качественного состава и планомерного развития трудового коллектива в соответствии с его потребностями, выявлению и использованию потенциальных возможностей работников, повышению эффективности труда сотрудников на рабочих местах.

Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк России»

2.1 Общая характеристика и организационная структура ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» берет свое начало в 1841 году. На тот момент организация еще не являлась столь значительной по размерам и влиянию. Все, что представлял Сбербанк того времени - это сберегательная касса, имеющая два не больших помещения в Санкт - Петербурге и Москве, со штатом сотрудников общей численностью не превышающей двадцать человек.

В наше время банк остается самым крупным на всей территории Российской Федерации. Банк России в свое время очень помог выстоять организации во время дефолта в 1998 году.

За все время своего существования, можно заметить стабильность организации, конкурентный настрой, желание постоянно совершенствоваться и развиваться. Это настоящая команда профессионалов, знающих свое дело и готовых помогать людям.

В настоящее время это крупнейший банк страны, которым руководит Герман Греф, контрольный пакет акций принадлежит государству (более 60%). Организация насчитывает более одиннадцати тысяч дополнительных офисов, девяноста пяти филиалов и пяти тысяч ВСП (внутренних структурных подразделений), также существует один филиал в Индии (г. Нью - Дели), численность персонала по последним данным превышает двести шестьдесят тысяч сотрудников [12, с. 18-24].

Любое предприятие преследует свои цели, которые бы могли охарактеризовать их специфику и смысл общего дела. Новшества в развитии Сбербанка, его задачи диктуют определенные требования к сотрудникам определение и понимание ими корпоративных ценностей, осознание принципов

деятельности которые отражены в миссии Сбербанка.

Миссия организации выделяет главную задачу экономики России и исключительную роль общества – обеспечение стабильности и уверенности. Миссия Сбербанка четко выражает свою ответственность перед клиентами, что то, ради чего они стараются – это, реализация и помощь в осуществлении целей в финансовой сфере своих потребителей [14, с. 46-50].

Перечень оказываемых услуг организации невероятно велик. Начиная с классических операций по обслуживанию физических лиц: помощь в пользовании терминалами и средствами коммуникаций, до более сложных: открытие счета, оплата услуг, переводы, покупки ценных бумаг, металлов или монет и т.д. Среди всего вышперечисленного, особой популярностью пользуются: оплата штрафов, коммунальных услуг, детских садов и т.д.

Чтобы идти в ногу со временем, организации приходится ежедневно вносить коррективы в структуру своей деятельности. Так для упрощения работы и большего комфорта потребителей, в банке существуют электронные аппараты, обратившись к которым, пользователь может за короткое время с пользой для себя произвести необходимые операции, например, снять или положить на счет средства. Одним из последних и постоянно совершенствующимся достижением работы является «Сбербанк онлайн». Количество пользователей каждый день растет и на данный момент составляет около 13 миллионов. Преимущество данной системы заключается в универсальности использования. С помощью онлайн - помощника, любой владелец смартфона, может управлять своими денежными средствами, пополнять баланс, переводить средства, оплачивать счета и выполнять множество других операций, не выходя из дома или находясь далеко от населенного пункта.

Деятельность банка преследует следующие цели:

- привлечение средств, посредством сотрудничества клиентов с банком;
- организация расчетов и обслуживания юридических и физических лиц;

- осуществление работ с валютой и ценными бумагами, а также с другими операциями;
- гарантировать сохранность средств, доверенных организации.

Полное название организации на данный момент звучит как: Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (сокр. ПАО «Сбербанк России» или СБ РФ). Филиалы имеют право осуществлять операции от имени Сбербанка. К таким операциям относят:

- осуществлять операции по вкладам;
- принимать платежи;
- оформлять кредиты физических и юридических лиц;
- координировать действия, проводимые с ценными бумагами, лотерейными билетами;
- оказание индивидуальных услуг - сейфов для хранения предметов представляющих ценность;
- предоставление услуг: консультаций, трастовых, брокерских и лизинговых сделок;
- возлагать на себя ответственность от лица банка, как финансового учреждения, уполномоченного совершать действия и операции, не противоречащие Российскому законодательству;
- координировать действия связанные с расчетными счетами своих клиентов, своевременно выполнять предписанные действия;
- осуществлять работу инкассации;
- осуществление операций по обмену, продаже, покупке валюты и других операций, допускающих Центробанком;
- обеспечение гарантий клиенту, за сохранность вложений или других операций которые согласно лицензии уполномочено выполнять отделение.
- операции, по работе с персоналом Сбербанка, а также лиц, уволенных, вновь принятых или первично пришедших для трудоустройства.
- работа с беременными женщинами, прибывающими в декрете, или пенсионерами;

- проведение собеседования, обучения, тренингов.

Единая система Сбербанка России состоит из множества элементов – внутренних структурных подразделений (ВСП). Организационная структура управления ПАО Сбербанка России представляет собой линейно-функциональную структуру, расположена на рисунке 1 [8, с. 15-18]. Ее также называют штабной. При данном виде организационной структуры функциональные руководители составляют штаб линейного руководителя. Конкретность заданий в совокупности с возможностями управления многоцелевой аудиторией помогают банку повысить качество принимаемых решений и координировать действия персонала.

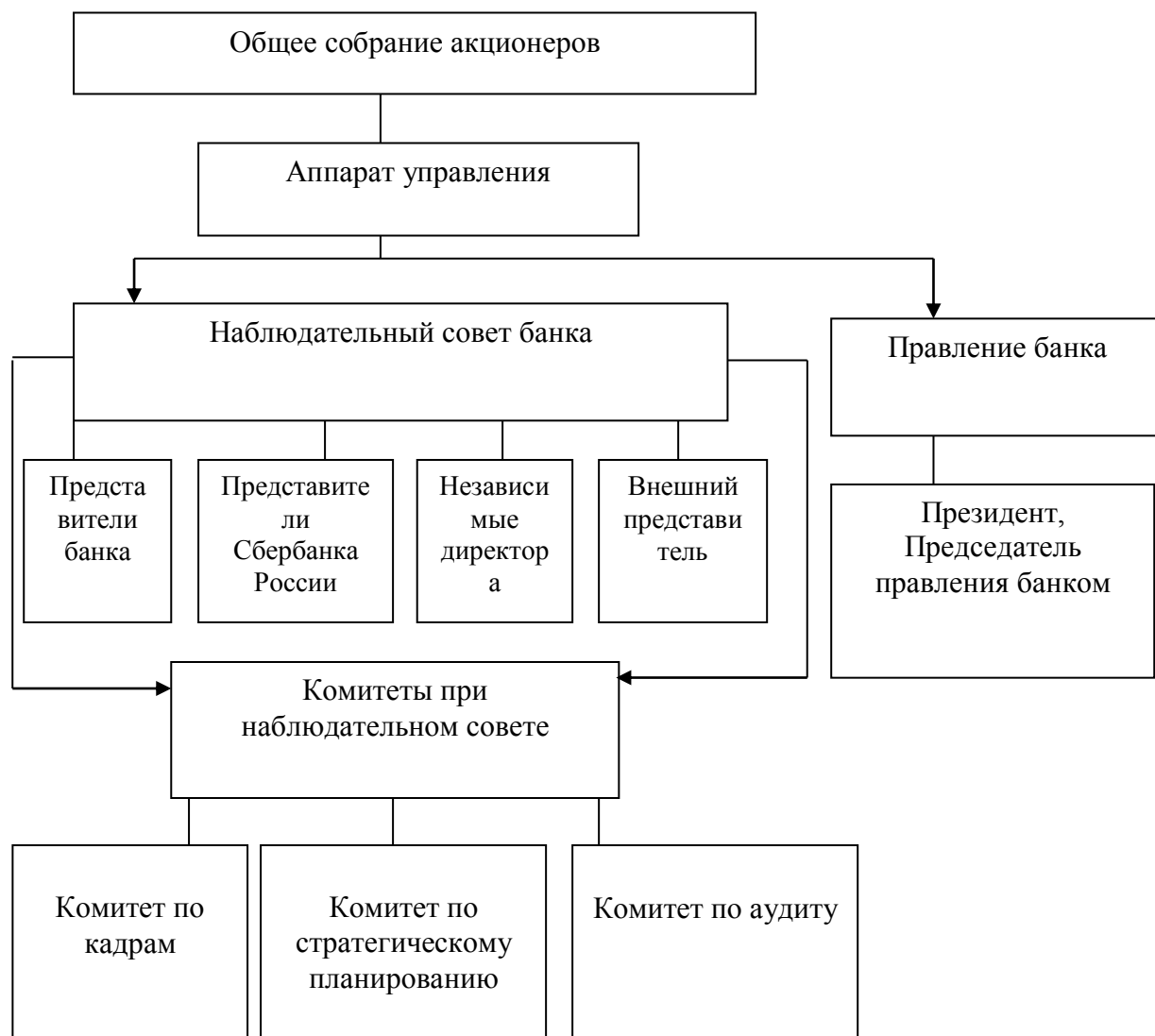


Рисунок 1 - Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Рассмотрим общую информацию о банке ПАО «Сбербанк России» в таблице № 3.

Таблица 3 - Общая информация о банке ПАО «Сбербанк России».

Полное наименование	Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
Краткое название	ПАО СБЕРБАНК
Регистрационный номер	1481
Дата регистрации	20.06.1991
Лицензия (дата выдачи/последней замены)	Лицензия на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов (11.08.2015) Генеральная лицензия на осуществление банковских операций (11.08.2015)
Участие в системе страхования вкладов	Да
БИК	044525225
Адрес кредитной организации	117997, г. Москва, ул. Вавилова, д.19
Телефон	(495) 500-55-50, (495) 957-58-62

В таблице № 4 на дату 01 Января 2019 г. показаны позиции банка в наиболее значимых рейтингах банков: рейтинги по сумме активов, капитала (и его составляющих), привлеченных средств, ликвидных, ссудных и других активов.

Также указаны значения соответствующих показателей (в тыс.руб.) и изменения позиций в рейтингах за предыдущие 1, 3 и 12 месяцев от текущей даты (01 Января 2019 г.)

Таблица 4 – Рейтинг ПАО «Сбербанк»

Название рейтинга	Значение на 01 Января 2019г.(тыс.руб.)	Позиция в рейтинге	Изменение за		
			1 месяц	3 месяца	12 месяцев
По валюте баланса	118 741 571 928	1	0	0	0
По активам агрегированного баланса	24 625 385 045	1	0	0	0

Окончание таблицы 4

по активам структурного баланса	7 301 516	1	0	0	0
по активам формы 806 (очищенных от резервов)	9 066 342	1	0	0	0
по капиталу (по ф. 123 и 134)	3 886 162 023	1	0	0	0
по капиталу (по ф.123 - "Базель-III")	3 886 162 023	1	0	0	0
по источникам собственных средств (из ф.101)	3 564 278 798	1	0	0	0
по прибыли до налогообложения	246 911 954	1	0	0	0
по прибыли текущего года после налогообложения	195 859 235	1	0	0	0
по расчетным счетам юридических лиц	2 863 025 478	1	0	0	0
по обороту по расчетным счетам юридических лиц	18 261 785 716	1	0	0	0
по вкладам физических лиц	11 809 954 888	1	0	0	0
по всем привлеченным средствам	19 253 158 906	1	0	0	0
по средствам в кассе	438 752 818	1	0	0	0
по обороту средств в банкоматах	2 468 261 254	1	0	0	0
По средствам на корсчете в Банке России	697 281 853	1	0	0	0
По кредитным предприятиям (юр. Лицам и ИП)	11 088 524 247	1	0	0	0
По потребительским кредитам (физ. лицам)	5 148 226 177	1	0	0	0
По вложениям в ценные бумаги	3 359 684 796	1	0	0	0
По вложениям в имущество	475 770 465	1	0	0	0

Далее перейдем к анализу основных показателей деятельности Банка за период с 2016 по 2018 гг. Анализ проводился при использовании годовых отчетов Сбербанка за указанный период. В годовых отчетах указаны результаты деятельности банка и его дочерних организаций (Группа или Группа Сбербанк), в составе которых находятся российские и иностранные банки и иные компании, находящиеся под контролем Банка. Рассмотрим структуру актива баланса ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. в таблице 5.

Таблица 5 - Актив баланса ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. (млн. руб.)

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста, %	
	млн. руб.	в % к итогу	млн. руб.	в % к итогу	млн. руб.	в % к итогу	2017 к 2016	2018 к 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Денежные средства	614849	3,20	621718	2,68	688903	2,56	101,12	110,81
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	967161	2,60	747906	3,22	865071	3,22	77,33	115,67
Средства в кредитных организациях	362614	1,80	312128	1,34	406318	1,51	86,08	130,18
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	141343	1,80	91469	0,39	198280	0,74	64,71	216,77
Чистая ссудная задолженность	16189370	73,80	17456305	75,17	20142853	74,88	107,83	115,39
Чистые вложения в ценные бумаги и др. фин. активы, имеющиеся в наличии для продажи	2255044	10,20	2537280	10,93	2966414	11,03	112,52	116,91
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	455961	1,90	645442	2,78	695703	2,59	141,56	107,79
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	515079	2,00	481454	2,07	500047	1,86	93,47	103,86
Прочие активы	301506	2,50	327361	1,41	387749	1,44	108,58	118,45
Всего активов	21802931	100	23221065	100	26899929	100	106,50	115,84

По данным таблицы 5 следует, что активы ПАО «Сбербанк» по итогам 2017 года выросли на 106,5% по сравнению с 2016 г. и составили 23221065 млн. руб., в 2018 г. рост активов в сравнении с 2017 г. составил 115,84% - 26899929 млн. руб.

Рассмотрим более подробно, по каким статьям активов ПАО «Сбербанк» наблюдались значительные изменения.

В структуре активов преобладает чистая ссудная задолженность. Ее значение на протяжении анализируемого периода росло, так в 2016 году она составляла 16 189 370,2 млн. рублей, в 2017 году достигла значения 17456305 млн. рублей, т.е. рост в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 107,8%, а в 2018 году рост составил 115,39% по сравнению с 2017 годом. В структуре доля чистой ссудной задолженности составляла в 2017 году – 75,17%, в 2018 году 74,8%.

Чистая ссудная задолженность включает в себя кредиты, предоставленные кредитным организациям, иным юридическим лицам и физическим лицам, а также прочую задолженность, приравненную к ссудной. Банк предоставляет кредиты преимущественно резидентам РФ, а также нерезидентам, осуществляющим деятельность на территории РФ.

Денежные средства ПАО «Сбербанк» демонстрируют рост на всем протяжении исследуемого периода: в 2017 г. рост к 2016 г. составил 101,12%, а в 2018 г. рост составил 110,81%. В структуре активов денежные средства в 2018 г. составляли 2,56% от общего объема активов.

Средства кредитной организации в Центральном банке в 2017 году показатель снизился на 22,7% по сравнению с 2016 годом, достигнув значения 747 906 млн. руб., а в 2018 г. рост показателя составил 115,67% и на конец года составили 865071 млн.руб.

Финансовые активы, которые оцениваются по справедливой стоимости в 2016 году значение данного показателя составило 141 343 млн. руб., а в 2017 году произошел спад на 35,3 %, по сравнению с 2016 годом, составив 91469 млн. рублей. Чистые вложения в ценные бумаги, а также другие финансовые

активы у ПАО «Сбербанк» на протяжении 2016-2018 гг. постепенно росли с 2255044 млн. руб. в 2016 году до 2966414 млн. руб. в 2018 году и их доля составила 11,03% в общем объеме активов. В 2017 году у ПАО «Сбербанк» доля ценных бумаг, удерживаемых до погашения составила 2,8% от общей суммы активов, увеличившись с показателя 1,9% в 2016 году, а в 2018 г. немного сократились до 2,59%.

Основные средства ПАО «Сбербанк» в 2017 году снизились на 6,5 % до 481 454 млн. рублей. При этом за счет общей суммы активов их доля в общей структуре постепенно увеличилась с 2,0% в 2016 году до 2,1% в 2017 году. В 2018 г. доля показателя в структуре активов сократилась до 1,86%, но в сравнении с показателем 2017 г. рост в общем объеме активов увеличился на 103,86%. Прочие активы ПАО «Сбербанк» за исследуемый период снизились с 2,5% в 2016 году до 1,4 % в 2018 году.

Таким образом, активы Банка в 2018 году увеличились на 3 741 010 млн руб., в основном за счет роста чистой ссудной задолженности, объема размещенных средств в Банке России и чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Пассивные операции в значительной степени определяют условия, формы и направления использования банковских ресурсов (активов).

Таблица 6 - Пассив баланса ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. (млн. руб.)

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста, %	
	млн. руб.	в % к итогу	млн. руб.	в % к итогу	млн. руб.	в % к итогу	2017 к 2016	2018 к 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кредиты, депозиты и др. средства ЦБ РФ	581160	2,70	591164	2,54	567221	2,11	101,72	95,95
Средства кредитных организаций	364422	1,70	464229	2,00	989893	3,68	127,39	213,23
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	17342515	79,70	18102308	77,92	20490078	76,17	104,38	113,19

Окончание таблицы 6

Финансовые обязательства	107586	0,50	82400	0,35	133852	0,50	76,59	162,44
Выпущенные долговые обязательства	150482	0,70	575341	2,48	538280	2,00	382,33	93,56
Прочие обязательства	270495	1,20	281258	1,21	321036	1,19	103,98	114,14
Резервы на потери	106978	0,50	62686	0,27	59271	0,22	58,60	94,55
Всего обязательств	18924641	87,00	19799772	85,22	23099633	85,87	104,62	116,67
Источники собственных средств	2842091	13,00	3359147	14,46	3800296	14,13	118,19	113,13
Итого пассивов	21766733	100	23233213	100	26899929	100	106,70	115,78

Из таблицы 6 следует, что основными источниками средств ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде являются средства клиентов, не являющихся кредитными организациями. В 2016 и 2017 годах данные показатели составили соответственно 79,7% и 77,92% от всех пассивов банка, а в 2018 году данный показатель составил 76,17% в структурном выражении. Таким образом, данный показатель снизился в 2017 году наблюдалось снижение на 2%, а в 2018 году снижение по сравнению с 2017 г. составило 1,75%.

В 2018 году увеличился объем средств кредитных организаций в пассивах за счет сокращения кредитования банка в сторонних коммерческих банках. В 2017 году рост составил 127,39%, по сравнению с предыдущим годом, а в 2018 году, по сравнению с 2017 годом показатель увеличился на 213,23%. В целом, средства кредитных организаций в общем объеме пассивов кредитной организации составляли в 2016 году – 1,7%, а в 2017 году – 2,0% от общего объема пассивов, а в 2018 году – 3,68%.

В 2017 году финансовые обязательства сократились до 82400 млн.руб. или на 25186 млн.руб. по сравнению с предыдущим годом, а в 2018 году, по сравнению с 2017 годом показатель увеличился на 162,44%. В целом, финансовые обязательства в общем объеме пассивов кредитной организации

составляли в 2016 году – 0,5%, в 2017 году – 0,35% от общего объема пассивов, а в 2018 году – 0,50%.

Также за исследуемый период видно сокращение объема выпущенных долговых обязательств в 2018 году на 6,4% по сравнению с прошлогодним показателем.

Прочие обязательства ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде незначительно выросли с 270495 млн. руб. в 2016 году до 281258 млн. руб. в 2017 году, а в 2018 г. рост до 321036 млн.руб. при этом их доля общей структуре пассивов практически не колебалась.

Резервы на возможные потери у ПАО «Сбербанк» сокращаются в исследуемом периоде с 106978 млн. руб. в 2016 году до 59271млн. руб. в 2018 году.

Также в пассивах наблюдался небольшой рост источников собственных средств, которые к 2016 году составили 13% в общем объеме пассивов, а в 2018 году 14,13%. Рост собственных средств в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составил 113,13%.

Капитал по состоянию на 1 января 2019 года увеличился на 575 655 млн руб. по сравнению с 1 января 2018 года.

Рост капитала обусловлен действием разнонаправленных факторов, основные из них: заработанная чистая прибыль за 2018 год, выплата дивидендов по итогам 2017 года, а также снижение размера вычета из капитала вложений в финансовые компании, в основном, вследствие изменения методологии расчета согласно графику внедрения Базель 3 (изменение коэффициента переходного периода с 80% до 100 % после 01.01.2018).

На увеличение капитала также повлиял положительный эффект от превышения резервов над ожидаемыми потерями в связи с применением подхода на основе внутренних рейтингов, регламентированного Положением Банка России от 06.08.2015 №483-П «О порядке расчета величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов» (далее - Положение №483-П), к расчету кредитного риска, используемого в Банке с 1 февраля 2018 года в соответствии

с выданным Банком России разрешением.

Таким образом, средства клиентов остаются основой ресурсной базы ПАО «Сбербанк». Увеличение доли средств клиентов на фоне роста их объема обусловлено сокращением привлеченных средств ПАО «Сбербанк» на рынке за счет других источников. Совокупные обязательства ПАО «Сбербанк» в 2018 году выросли в основном за счет роста средств клиентов, не являющихся кредитными организациями.

Основным показателем при анализе результатов деятельности коммерческого банка является полученная прибыль, которая определяется как разница между поступившими доходами и произведенными расходами за отчетный период. Это означает, что обобщенными факторами, влияющими на сумму прибыли, являются сумма налоговых доходов и сумма всех расходов, связанных с деятельностью банка. Основные показатели результатов деятельности ПАО «Сбербанк» представлены в таблице 7.

Таблица 7- Основные показатели деятельности ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. (млрд. руб.)

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения			
				2017 к 2016		2018 к 2017	
				Абс.	в %	Абс.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Операционные доходы	1355	1616	1711	261	119,26	95	105,87
Процентные доходы	2399	2032	2093	-367	84,70	61	103,00
Процентные расходы	986	730	727	-256	74,04	-3	99,59
Чистые процентные доходы	1412	1302	1366	-110	92,21	64	104,92
Чистые доходы	1355	1561	1762	206	115,20	201	112,88
Чистая прибыль	541,9	748,7	831,7	206,8	138,16	83	111,08
Операционные расходы	677	715	760	38	105,61	45	106,29
Прибыль (убыток) до налогообложения	677	846	1002	169	124,96	156	118,44
Начисленные (уплаченные) налоги	135	192	220	57	142,22	28	114,58
Прибыль (убыток) за отчетный период	541	653	782	112	120,70	129	119,75

В анализируемом периоде в ПАО «Сбербанк» снижение процентных доходов наблюдается в 2017 году, показатель составил 2032 млрд. руб., что на 367 млрд. руб. или на 15,3% меньше значения 2016 года. Однако в 2018 году

процентные доходы по итогам года составили 2093 млрд. руб., что на 103% выше, чем в 2017 году. Процентные расходы ежегодно уменьшались. Так, в 2017 году показатель снизился на 256 млрд. руб. по сравнению с 2016 годом или на 25,96%, а в 2018 году уменьшение составило 3 млрд.руб. или на 0,4% по сравнению с 2016 годом.

Прибыль до налогообложения полученная ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде росла, в 2017 году она составила 846 млрд. руб., это на 124,96% больше чем в 2016 году, а в 2018 году показатель увеличился на 118,44% по сравнению с 2017 годом.

Прибыль за отчетный период в 2018 г. составила 782 млрд.руб., что на 119,75% больше 2017 г.

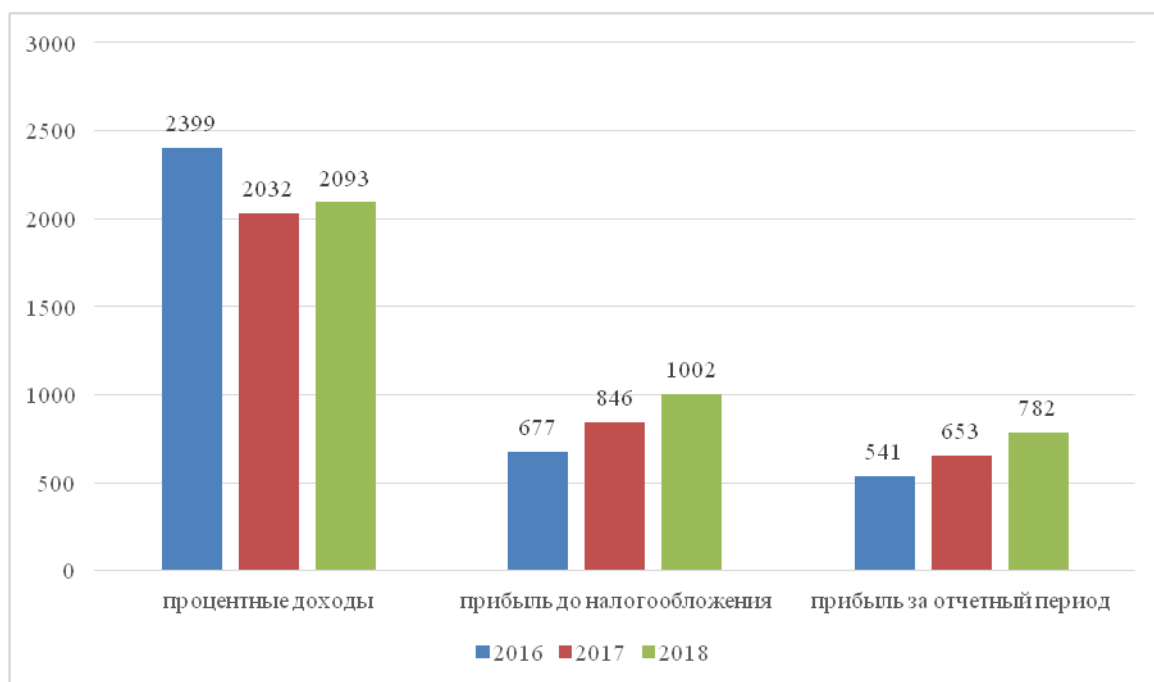


Рисунок 2 - Анализ финансовых показателей ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» закончил анализируемый период без убытка, получив прибыль.

Процентные доходы банка – это начисленные и полученные проценты по ссудам в рублевом выражении или в иностранной валюте, а также полученные по межбанковским или коммерческим ссудам.

Процентные доходы ПАО «Сбербанк» разделяют следующим образом:

- процентные доходы по финансовым активам, учитываемым по амортизационной стоимости (кредиты и авансы клиентам; средства в банках; долговые инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения; корреспондентские/текущие счета в банках);

- процентные доходы по финансовым активам, имеющимся в наличии для продажи (долговые инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся для продажи);

- процентные доходы по финансовым активам, оцениваемый по справедливой стоимости, изменение которой отражается через счета прибылей и убытков (долговые ценные бумаги, отнесенные в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков: долговые торговые ценные бумаги; прочие процентные доходы).

Для оценки финансового состояния Банка проанализируем показатели рентабельности. Данные рентабельности активов и капитала Банка представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Рентабельность активов и капитала ПАО «Сбербанк» за период с 2016 по 2018 гг., %

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Соотношение, %	
				2018г. к 2017г.	2018 г. к 2016 г.
Рентабельность активов	0,9	2,1	2,9	38,10	222,22
Рентабельность капитала	10,2	20,8	24,2	16,35	137,25

Как можно наблюдать из таблицы 8 - общий рост и по рентабельности активов, и по рентабельности капитала в целом. Данная тенденция роста позволяет судить о том, что финансовое состояние банка находится в устойчивом положении, что в свою очередь горит об эффективном формировании ресурсной базы Банка. В таблице 8 представлены нормы достаточности капитала ПАО «Сбербанк».

Таблица 9 - Нормативные значения показателя достаточности капитала ПАО «Сбербанк» за период с 2016 по 2018 гг., %

Показатели	Нормативное значение	2016 год	2017 год	2018 год
Норматив достаточности базового кап. (Н1.1)	4,5	9,9	10,7	11,1
Норматив достаточности основного кап. (Н1.2)	6,0	9,9	10,7	11,1
Норматив достаточности собств. сред. (Н1.0)	8,0	13,6	14,9	14,8

Исходя из данных таблицы 9 норматив достаточности базового капитала и основного капитала увеличился за 2015 и 2016 гг. и составил 10,7% в 2017 году, что на 35,4% больше чем в 2015 году и на 8% выше чем в 2016 году. Норматив достаточности собственных средств также претерпел изменения и вырос до 14,9% к 2017 году.

Из проведенных расчетов можно сделать следующий вывод - не смотря на то, что ПАО «Сбербанк» работает прибыльно, нужно увеличить объем ликвидных активов и активов, приносящих доход, свести до минимума просроченную задолженность по кредитам, повысить качество кредитного портфеля, увеличить объем стандартной ссудной задолженности, увеличить количество кредитных ресурсов, путем привлечения средств во вклады населения и на счета предприятия и организаций, снижать непроцентные расходы.

2.2 Анализ организационно-экономической деятельности дополнительного офиса № 6991/0677 ПАО «Сбербанк»

Для более глубокого анализа упростим задачу и примем для рассмотрения дополнительный офис города Тольятти. На его основе будут проводиться исследования эффективности системы управления персоналом и производительности труда.

Дополнительный офис № 6991/0677 входит в общую структуру Сбербанка, то есть является филиалом по обслуживанию физических и юридических лиц, расположенный по адресу Самарская область, г. Тольятти, ул. Толстого, 23.

Руководитель дополнительного офиса является главным состояющим звеном в организационной структуре Банка. Таким образом, заместитель руководителя, отдел по работе с персоналом, менеджеры по обслуживанию и продажам, а так же консультанты, подчиняются руководителю.

Организационная структура дополнительного офиса № 6991/0677 выглядит следующим образом:

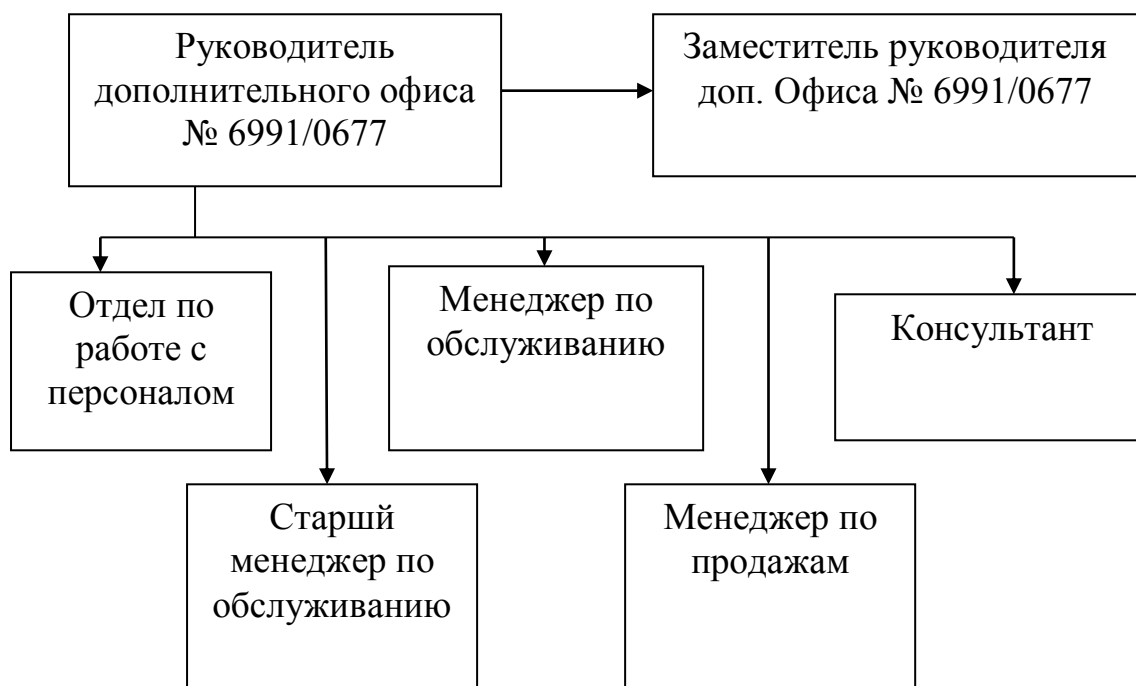


Рисунок 3 - Организационная структура дополнительного офиса №6991/0677

Также труд скооперирован по внутрибригадной системе. То есть все структуры банка разделены по выполняемым функциям.

В процессе функционирования, данное отделение следует правилам, прописанным в трудовом законодательстве, законодательстве РФ, правилами и уставами Центробанка, а также положениями, принятыми к использованию в дополнительных офисах «Сбербанка России».

Дополнительный офис, оказывая услуги, вступает в деловые отношения

между офисом (от лица организации) и физическим или юридическим лицом.

Наравне с другими дополнительными офисами, данное отделение имеет отдельный баланс, который в свою очередь является частью общего баланса банка.

К внутреннему структурному подразделению (ВСП) офиса относятся:

- старший менеджер по обслуживанию;
- менеджер по продажам;
- заместитель руководителя дополнительного офиса;
- руководитель дополнительного офиса;
- консультант;
- менеджер по обслуживанию.

Кроме этого, в рассматриваемом дополнительном офисе находится персонал, занимающийся работой с кадрами. Данный вид сотрудников в штат ВСП не входит. В отделе по работе с персоналом присутствуют:

- начальник отдела;
- главный инспектор;
- инспектор;
- старший инспектор;
- ведущий экономист;
- ведущий инспектор.

Деятельность двух этих структур протекает на разных этажах одного офиса. Отдел по работе с персоналом расположен на втором этаже, а работа с клиентами проходит на первом этаже офиса.

Отдел по работе с персоналом не принадлежит к ВСП, а является отделением всеобщего управления расположенного в городе Самара. Все остальные работники офиса относятся к ВСП и вместе с отделом по работе с персоналом подчиняются руководителю рассматриваемого филиала.

Так как в рамках данной выпускной квалификационной работы провести более полный и детальный анализ организации труда персонала ПАО Сбербанк России не представляется возможным, то исследование организации труда

персонала будет проводиться на примере дополнительного офиса № 6991/ 0677.

Таблица 10 - Актив баланса офиса №6991/0677 ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018 гг. (млн. руб.)

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста, %	
	млн. руб.	в % к итогу	млн. руб.	в % к итогу	млн. руб.	в % к итогу	2017 к 2016	2018 к 2017
Денежные средства	569,3	3,20	575,6	2,68	637,8	2,56	101,12	110,81
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	895,5	2,60	692,5	3,22	800,9	3,22	77,33	115,67
Средства в кредитных организациях	335,7	1,80	289	1,34	376,2	1,51	86,08	130,18
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	130,8	1,80	84,6	0,39	183,5	0,74	64,71	216,77
Чистая ссудная задолженность	14990,1	73,80	16163,2	75,17	18650,7	74,88	107,83	115,39
Чистые вложения в ценные бумаги и др. фин. активы, имеющиеся в наличии для продажи	2088	10,20	2349,3	10,93	2746,6	11,03	112,52	116,91
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	422,1	1,90	597,6	2,78	644,1	2,59	141,56	107,79
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	476,9	2,00	445,7	2,07	463	1,86	93,47	103,86
Прочие активы	279,1	2,50	303,1	1,41	359,1	1,44	108,58	118,45
Всего активов	20187,8	100	21500,9	100	24907,3	100	106,50	115,84

По данным таблицы 10 следует, что активы офиса №6991/0677 по итогам 2017 года выросли на 106,5 % по сравнению с 2016 г. и составили 21500,9 млн. руб., в 2018 г. рост активов в сравнении с 2017 г. составил 118,45% - 24907,3 млн. руб.

Рассмотрим более подробно, по каким статьям активов офиса №6991/0677 наблюдались значительные изменения.

В структуре активов преобладает чистая ссудная задолженность. Ее значение на протяжении анализируемого периода росло, так в 2016 году она составляла 14990,1 млн. рублей, в 2017 году достигла значения 16163,2 млн. рублей, т.е. рост в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 107,8%, а в 2018 году рост составил 115,39% по сравнению с 2017 годом. В структуре доля чистой ссудной задолженности составляла в 2017 году – 75,17%, в 2018 году 74,8%.

Чистая ссудная задолженность включает в себя кредиты, предоставленные кредитным организациям, иным юридическим лицам и физическим лицам, а также прочую задолженность, приравненную к ссудной. Банк предоставляет кредиты преимущественно резидентам РФ, а также нерезидентам, осуществляющим деятельность на территории РФ.

Денежные средства дополнительного офиса №6991/0677 демонстрируют рост на всем протяжении исследуемого периода: в 2017 г. рост к 2016 г. составил 101,12%, а в 2018 г. рост составил 110,81%. В структуре активов денежные средства в 2018 г. составляли 2,56% от общего объема активов.

Средства кредитной организации в Центральном банке в 2017 году показатель снизился на 22,7% по сравнению с 2016 годом, достигнув значения 692,5 млн. руб., а в 2018 г. рост показателя составил 115,67% и на конец года составили 800,9 млн.руб.

Финансовые активы, которые оцениваются по справедливой стоимости в 2016 году значение данного показателя составило 130,8 млн. руб., а в 2017 году произошел спад на 35,3 %, по сравнению с 2016 годом, составив 84,6 млн. рублей. Чистые вложения в ценные бумаги, а также другие финансовые активы у дополнительного офиса №6991/0677 на протяжении 2016-2018 гг. постепенно росли с 2088 млн. руб. в 2016 году до 2746,6 млн. руб. в 2018 году и их доля составила 11,03% в общем объеме активов. В 2017 году у офиса №6991/0677 доля ценных бумаг, удерживаемых до погашения составила 2,8% от общей суммы активов, увеличившись с показателя 1,9% в 2016 году, а в 2018 г. немного сократились до 2,59%.

Основные средства дополнительного офиса №6991/0677 в 2017 году снизились на 6,5 % до 445,7 млн. рублей. При этом за счет общей суммы активов их доля в общей структуре постепенно увеличилась с 2,0% в 2016 году до 2,07 % в 2017 году и составили 463 млн. руб. В 2018 г. доля показателя в структуре активов сократилась до 1,86%, но в сравнении с показателем 2017 г. рост в общем объеме активов увеличился на 103,86%. Прочие активы офиса №6991/0677 за исследуемый период снизились с 2,5% в 2016 году до 1,4 % в 2018 году.

Таким образом, активы офиса в 2018 году увеличились в основном за счет роста чистой ссудной задолженности, объема размещенных средств в Банке России и чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Таблица 11 - Основные показатели деятельности офиса №6991/0677 ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018 гг. (млн. руб.)

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения			
				2017 к 2016		2018 к 2017	
				Абс.	в %	Абс.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Операционные доходы	1254	1495	1583	241	119,26	88	105,87
2.Процентные доходы	2221	1881	1937	-340	84,70	56	103,00
3.Процентные расходы	912	675	672	-237	74,04	-3	99,59
4.Чистые процентные доходы	1306	1205	1264	-101	92,21	59	104,92
5.Чистые доходы	1254	1445	1631	191	115,20	186	112,88
6.Чистая прибыль	501	692	770	191	138,16	78	111,08
7.Операционные расходы	626	661	703	35	105,61	42	106,29
8.Прибыль (убыток) до налогообложения	626	783	927	157	124,96	144	118,44
9.Начисленные (уплаченные) налоги	124	177	203	53	142,22	26	114,58
10.Прибыль (убыток) за отчетный период	501	604	723	103	120,70	119	119,75
11.Среднесписочная численность (чел.)	8	11	18	3	137,5	7	163,6
12.Операционные доходы в расчете на 1 сотрудника, млн. руб. (стр.1/стр.11)	156,7	135,9	87,9	-20,8	86,7	-48	64,6

Окончание таблицы 11

13.Рентабельность (стр.6/стр.1)х 100%	39,9	46,2	48,6	6,3	115,7	2,4	105,1
14.Фондоотдача (доходы/ОС)	2,62	3,24	3,52	0,62	123,66	0,28	108,64

В анализируемом периоде дополнительного офиса №6991/0677 снижение процентных доходов наблюдается в 2017 году, показатель составил 1881 млн. руб., что на 340 млн. руб. меньше значения 2016 года. Однако в 2018 году процентные доходы по итогам года составили 1937 млн. руб., что на 103 млн. руб. выше, чем в 2017 году. Процентные расходы ежегодно уменьшались. Так, в 2017 году показатель снизился до 675 млн. руб. в отличии от 2016 года, где показатель составлял 912 млн. руб., а в 2018 году уменьшился еще на 3 млн.руб. и составил 672 млн. руб.

Прибыль до налогообложений полученная офисом №6991/0677 в исследуемом периоде росла, в 2017 году она составила 783 млн. руб., это на 157 млн. руб. больше чем в 2016 году, а в 2018 году показатель увеличился на 144 млн. руб. по сравнению с 2017 годом и составил 927 млн. руб.

2.3 Анализ системы управления персонала офиса №6991/0677 ПАО «Сбербанк»

Кадры это самая большая ценность офиса №6991/0677. Работодатель старается создать все ради того, чтобы персонал стремился работать наиболее эффективно.

Эффективное применение возможности сотрудников содержит:

- планирование и усовершенствование деятельности с персоналом;
- поддержку и формирование возможностей и квалификации сотрудников.

Главными вопросами кадровой службы банка считается:

- проведение интенсивной кадровой политики;

- планирование необходимости банка в персонале;
- планирование количественного и качественного состава персонала;
- обеспечение изначального формирования, базового формирования и вспомогательного профессионального обучения;
- адаптация персонала ;
- создание коллективного труда с иными службами материальных и общественных стимулов с целью эффективной деятельности персонала.

В отделение №6991/0677 ведется комплексная деятельность с кадрами, с резервом для выдвижения, которая создается на подобных организационных конфигурациях, как организация претендентов на выдвижение согласно персональным планам, подготовка на специализированных курсах и практика в определенных должностях.

Штатная численность группы Сбербанка дополнительного офиса № 6991/0677 за 2018 год в разбивке по полу составляет 29,5 % мужчин и 70,5 % женщин, представленная на рисунке 4.

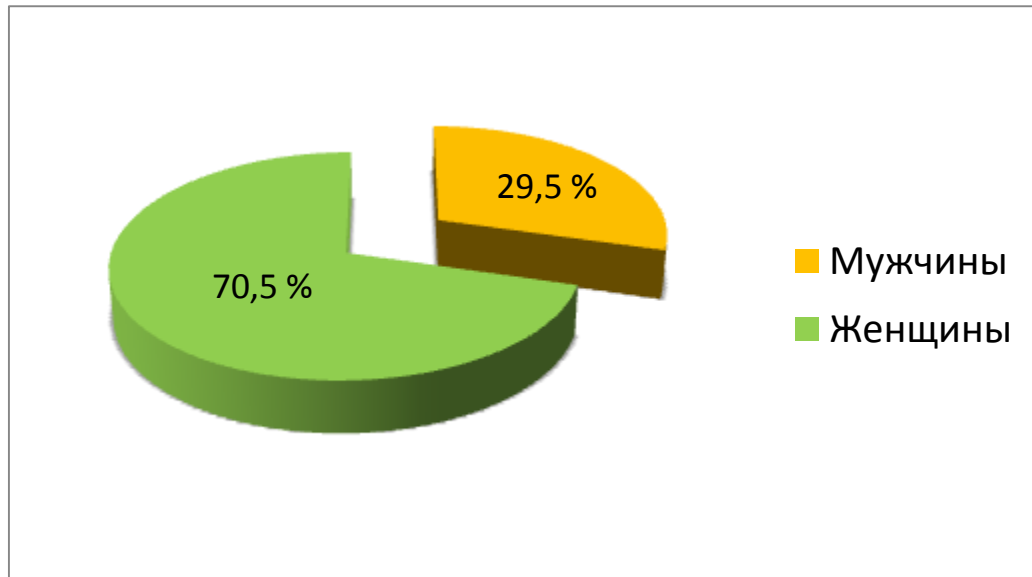


Рисунок 4 – Штатная численность Дополнительного офиса №6991/0677 в разбивке по полу за 2018 год

Штатная численность дополнительного офиса № 6991/0677 ПАО Сбербанк за 2018 год в разбивке по возрасту составляет до 30 лет – 42,6 %, от 30 до 50 лет – 48,1 %, свыше 50 лет – 9,3 %, представленная на рисунке 5.

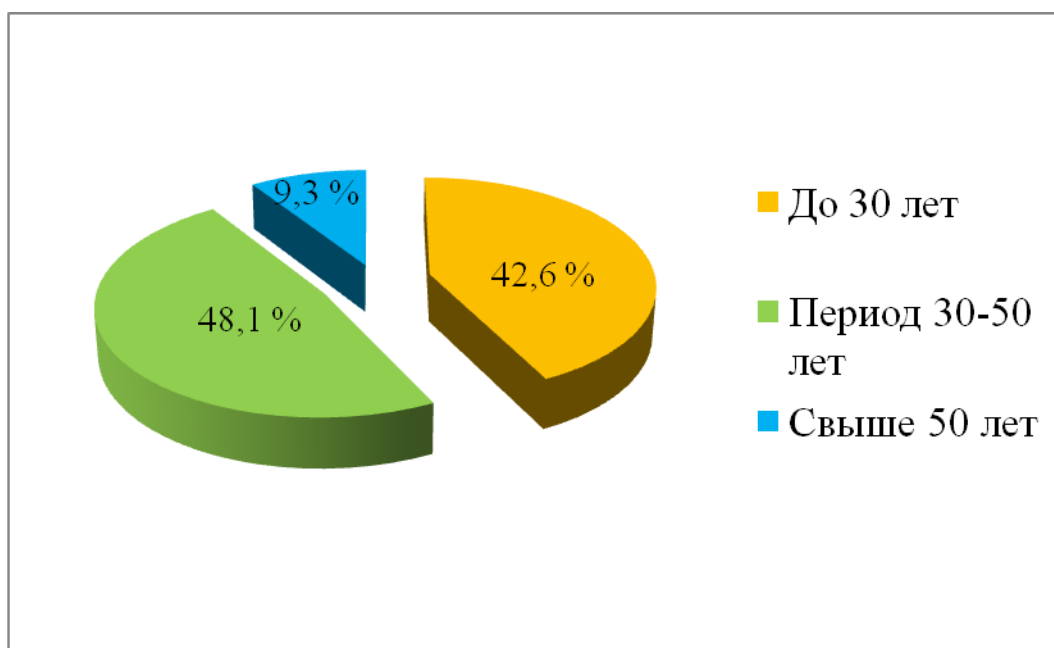


Рисунок 5 - Штатная численность Дополнительного офиса №6991/0677 за 2018 год в разбивке по возрасту

Штатная численность дополнительного офиса № 6991/0677 ПАО Сбербанк за 2018 год в разбивке по категориям сотрудников составляет 12,5 % - руководители, 87,5 % - специалисты, представленная на рисунке 6.

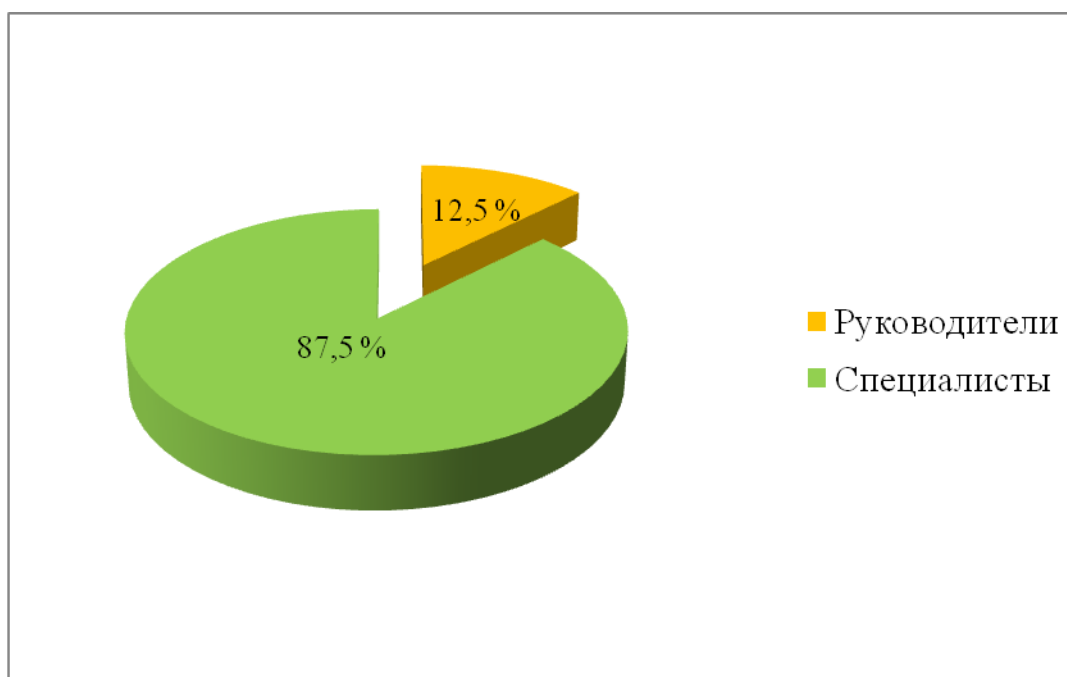


Рисунок 6 – Штатная численность Дополнительного офиса №6991/0677 за 2018 год в разбивке по категориям сотрудников

Несмотря на почти совершенную систему мотивации сотрудников, в

Сбербанке наблюдается постоянная текучесть кадров, особенно среди консультантов внутренних структурных подразделений. Рассмотрим анализ текучести сотрудников в дополнительном офисе №6991/0677 ПАО Сбербанк.

Как правило, анализ текучести рабочей силы принято начинать с понятия «движения кадров». Движение кадров представляет собой изменение места, рода деятельности, сферы приложения труда и производственных функций работников. Так под движением кадров понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия. Текучестью кадров называется то явление, которое является непосредственной причиной указанного ущерба, а именно неорганизованное, стихийное движение рабочей силы [49].

Проведем анализ движения кадров в Дополнительном офисе №6991/0677 ПАО Сбербанк за 2016-2018 гг. в таблице 12.

Как видно, из таблицы 12, движение кадров может быть внутреннее (перемещение внутри предприятия) и внешнее (прием на работу и увольнение). Внутреннее перемещение по службе произошло в 2016 году и 2017 году 2 консультанта были повышены: один – в должности до менеджера по продажам, второй до клиентского менеджера «Сбербанк-Премьер».

Таблица 12 – Анализ движения кадров дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-), чел.			Темп роста,%		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Принято работников – всего, чел.	6	11	10	5	-1	4	83	-9	67
Выбыло работников – всего, чел.	3	5	10	2	5	7	67	100	233
В т.ч. по собственному желанию, чел.	2	4	9	2	5	7	100	125	300

Окончание таблицы 12

Уволено за прогул, нарушение дисциплины, чел.	1	0	0	-1	0	-1	-100	0	-100
Повышение по службе, чел.	0	1	1	1	0	1	100	0	100

Можно сказать, что внутреннее перемещение в структурном подразделении банка ПАО Сбербанк довольно низкое, а вот внешнее перемещение высокое. Уволилось по собственному желанию в 2016 году 2 человека, в 2017 году 4 человека и в 2018 году 9 человек. За нарушение дисциплины и прогул был уволен только один человек в 2017 году – водитель. Таким образом, в Сбербанке наблюдается достаточно высокая текучесть кадров, доля уволившихся работников в среднесписочной численности в 2018 году составила 50 %. Это позволяет сказать о том, что в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» не достаточно продуманное движение персонала вверх по карьерной лестнице, а это довольно сильный стимул для продолжительной работы в банке.

Укомплектованность кадрами, особенно специалистами, зависит от их движения в течение анализируемого периода. Интенсивность движения персонала характеризуется коэффициентами:

- текучести кадров;
- стабильности кадров;
- оборота по приему;
- оборота по выбытию;
- общего оборота.

Важно понимать, что коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ приводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года, а лучше за определенный порядок лет.

Проведем анализ движения кадров в дополнительном офисе № 6991/ 0677

ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Основными показателями движения кадров являются коэффициент текучести (Ктек), рассчитываемый по формуле (2.1) и коэффициент стабильности (Кстаб), рассчитываемый по формуле (2.2).

Текущность кадров является одной из форм движения кадров, которая определяется индивидуальными неограниченными действиями работников и инициативой администрации.

Коэффициент стабильности кадров отражает уровень оплаты труда и удовлетворенность работников трудовыми и социальными льготами, условиями труда.

$$K_{тек} = Ч_{тек}/Ч_{сп} * 100 \quad (2.1)$$

$$K_{стаб} = Ч_{ст}/Ч_{сп}, \quad (2.2)$$

где Чтек – количество уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

Чсп – среднесписочная численность;

Чст – численность работников со стажем более 3-х лет.

Анализ данных коэффициентов по дополнительному офису № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» 2016-2018 гг. приведем в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ коэффициентов текучести и стабильности кадров в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменение (+, -), чел.			Темп роста, %		
	г.	г.	г.	2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Численность работников уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины (Чтек), чел.	3	4	9	1	5	6	33	125	200
Численность работников со стажем более 3-х лет (Чст), чел.	5	5	6	0	1	1	0	20	20

Окончание таблицы 13

Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент текучести кадров (Ктек)	0,38	0,36	0,55	-0,01	0,14	0,13	-3	38	33
Коэффициент стабильности (Кстаб)	0,63	0,45	0,33	-0,17	-0,12	-0,29	-27	-27	-47

Из данной таблицы видно, что коэффициент текучести кадров с 2016 года по 2017 год уменьшается, что влечет за собой положительную тенденцию, а к 2018 году начинает увеличиваться до 0,50. Рассмотрим динамику Коэффициентов текучести кадров (Ктек) и Коэффициент стабильности (Кстаб) показателей по годам на рисунке 7.

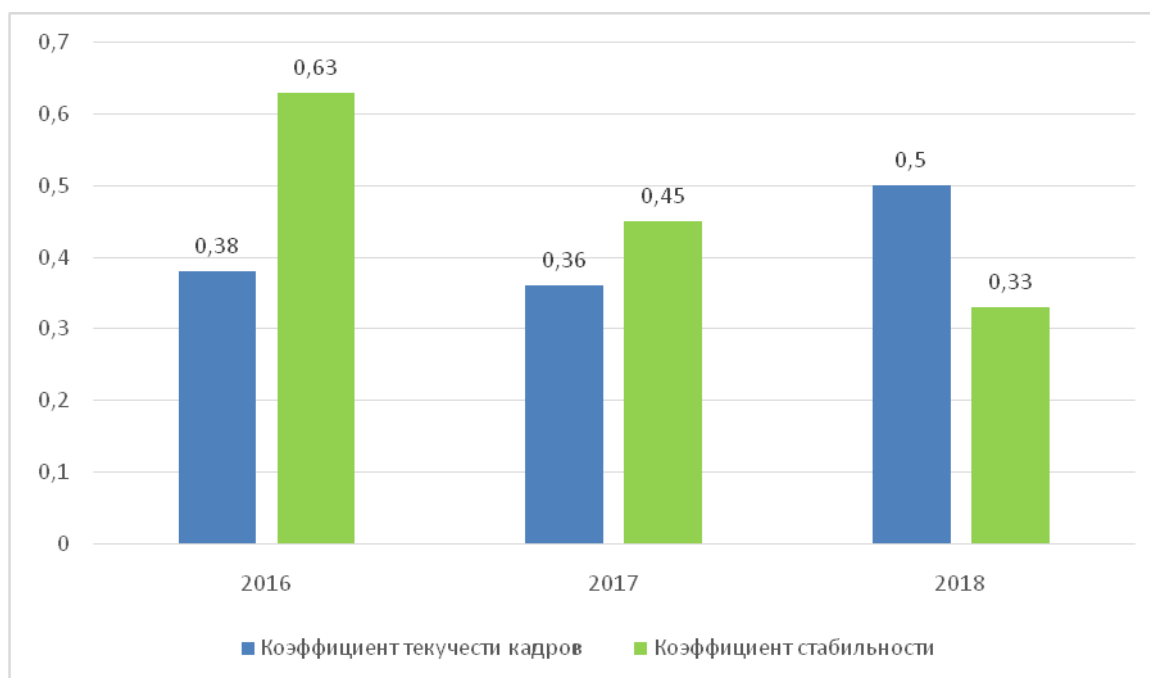


Рисунок 7 – Динамика показателей коэффициентов (Ктек) и (Кстаб) за 2016-2018 гг.

Если учесть коэффициент стабильности кадров, который в 2016 году составлял 0,63, в 2017 году – 0,45, в 2018 году – 0,33, то становится заметным, что в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» наблюдается повышенное движение кадров и снижение стабильности персонала.

На рисунке 8 показана динамика Изменения (+, -), человек по Коэффициенту текучести кадров (Ктек) и Коэффициенту стабильности (Кстаб)

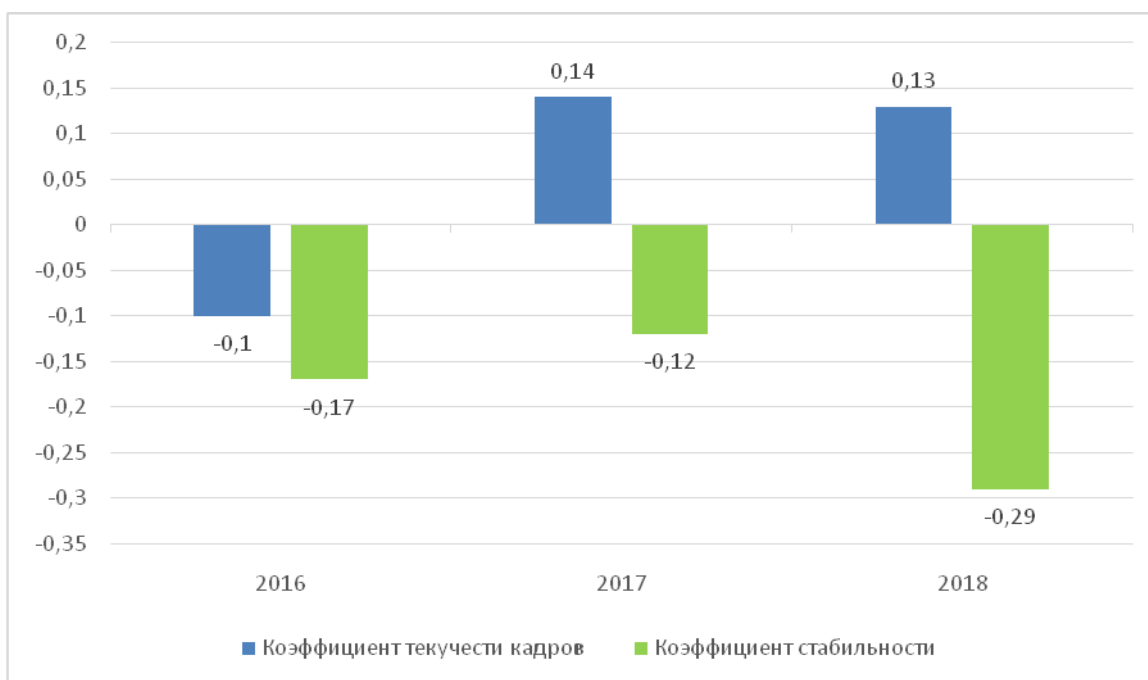


Рисунок 8 – Динамика изменения сотрудников по Коэффициенту текучести кадров (Ктек) и Коэффициенту стабильности (Кстаб)

Так же рассмотрим изменения темпа роста сотрудников на рисунке 9.

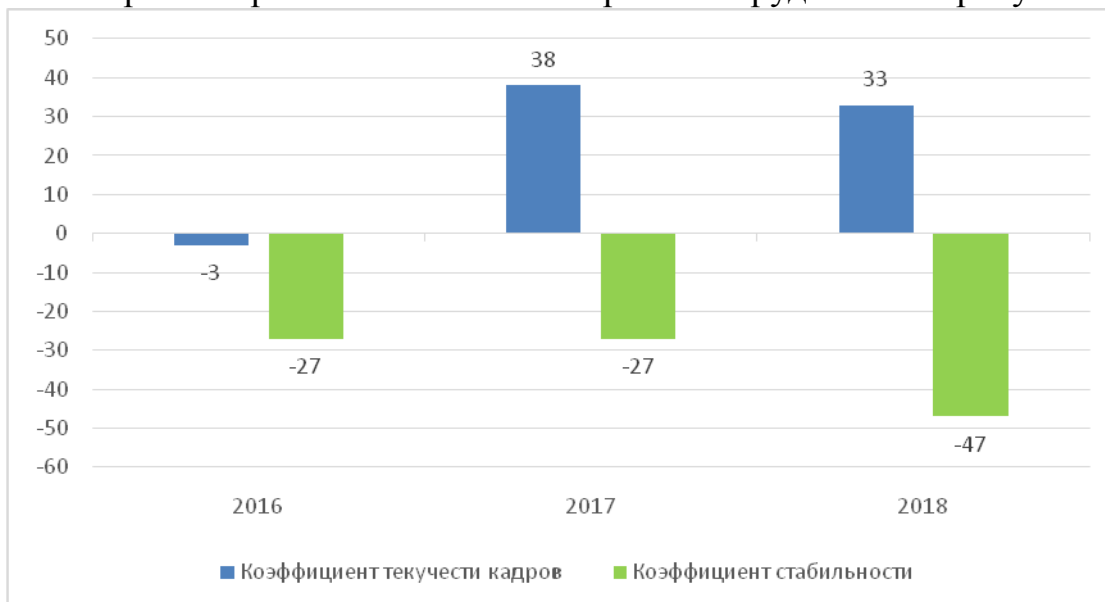


Рисунок 9 - Динамика темпа роста % сотрудников по Коэффициенту текучести кадров (Ктек) и Коэффициенту стабильности (Кстаб)

Далее рассчитаем коэффициент оборота по приему (Кпр), который характеризует долю принятых на работу работников в составе среднесписочной численности, по формуле (2.3).

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}}/\text{Ч}_{\text{сп}}, (2.3)$$

где Ч_{пр} – число принятых работников;

Ч_{сп} – среднесписочная численность.

Расчет данного коэффициента по дополнительному офису № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. приведем в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ коэффициента оборота по приему в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -), чел.			Темп роста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2018	2018/2017	2018/2016
Численность принятых работников (Ч _{пр}), чел.	6	11	10	5	-1	4	83	-9	67
Среднесписочная численность (Ч _{сп}), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент оборота по приему (К _{пр})	0,75	1,00	0,56	0,25	-0,44	-0,19	33	-44	-26

Анализ данного коэффициента оборота по приему в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» показывает, что доля принятых работников в среднесписочной численности в 2016 году составила 0,75, в 2017 году увеличилась на 33 % и составила 1,00, в 2018 году по сравнению с 2017 годом значение коэффициента уменьшилось на 44 % и составило 0,56. Намечившаяся тенденция в 2017 году положительна, наблюдается снижение смены персонала, что сказывается на опыте персонала, внутренним взаимоотношением в коллективе, однако стоит учитывать увеличение общей численности персонала в связи с расширением продуктов и увеличением услуг банка.

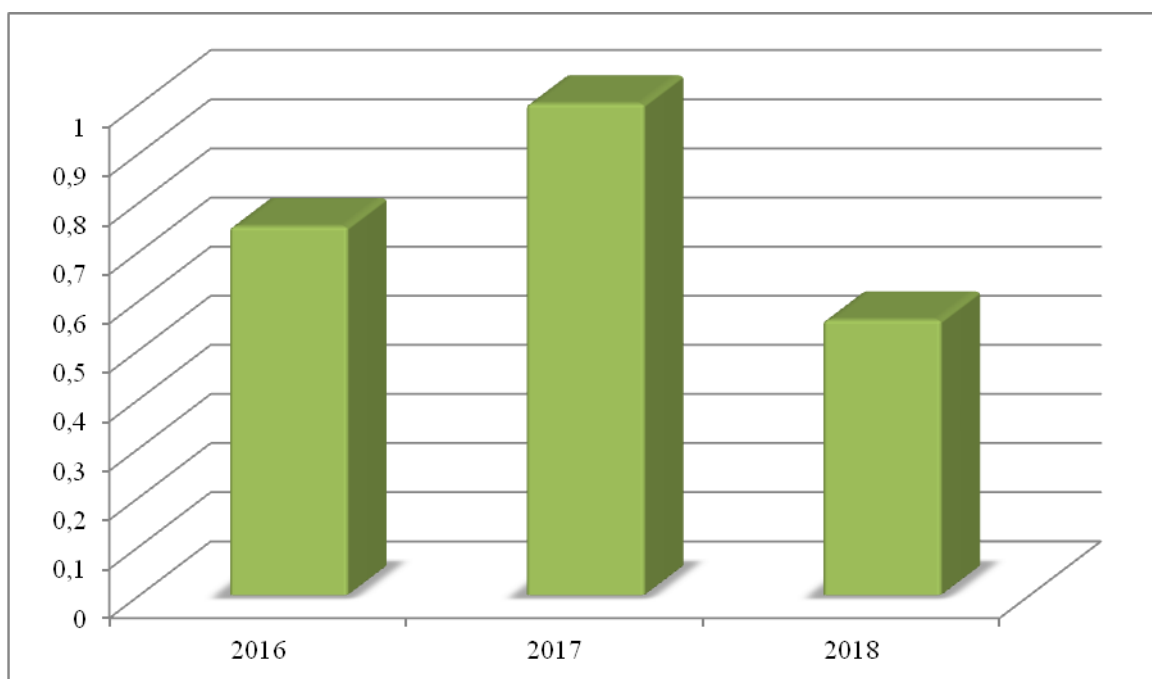


Рисунок 10 - Динамика коэффициента оборота по приему в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Далее проведем анализ коэффициента по выбытию (K_v), рассчитываемый по формуле (2.4).

$$K_v = \frac{Ч_v}{Ч_{сп}} \quad (2.4)$$

Где $Ч_v$ – численность выбывших работников;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность [2].

Анализ данного коэффициента по дополнительному офису № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. приведем в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ коэффициента выбытия дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -), чел			Темп роста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Численность выбывших сотрудников ($Ч_v$), чел.	3	5	9	2	4	6	67	80	200
Среднесписочная численность ($Ч_{сп}$), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент выбытия (K_v)	0,38	0,45	0,50	0,08	0,05	0,13	21	10	33

Анализ коэффициента выбытия в таблице 15 показывает, что коэффициент выбытия к 2017 году увеличился до 0,45, в 2018 году увеличился на 10 % и составил 0,50. Эта негативная тенденция показала, что для небольшой численности дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» данный показатель достаточно высок. Руководству стоит обратить внимание на усовершенствование системы мотивации персонала для улучшения данных результатов.

Теперь посмотрим на коэффициент общего оборота (Коб), рассчитываемого по формуле (2.5).

$$\text{Коб} = (\text{Чпр}/\text{Чв})/\text{Чсп} \quad (2.5)$$

где Чпр – число принятых работников;

Чв – численность выбывших сотрудников;

Чсп – среднесписочная численность [52].

Анализ данного коэффициента по дополнительному офису № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг. покажем в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ общего оборота дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -), чел			Темп роста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Численность принятых работников (Чпр), чел.	6	11	10	5	-1	4	83	-9	67
Численность выбывших работников (Чв), чел.	3	5	9	2	4	6	67	80	200
Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент общего оборота (Коб)	1,13	1,45	1,06	0,33	-0,40	-0,07	29	-27	-6

Анализируя данные в таблице 16, можно сказать, что коэффициент по общему обороту увеличивается к 2017 году по сравнению с 2018 годом на 29

%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшился на 27 %.

Значение коэффициента общего оборота в 2016 годом увеличивается с 1,13 до 1,45 в 2017 году и уменьшается к 2018 году на 27 % до 1,06 на рисунке 15.

В Дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» в 2017 году и в 2018 году наблюдалось увеличение по выбытию сотрудников из организации за счет увольнений и переводов на другие должности (повышение по службе).

Дополнительный офис № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» может снизить текучесть кадров и повысить их стабильность с помощью различных методов таких как обучение и вознаграждение персонала, путем лучшего отбора работников, их профессиональной ориентации.

В вопросах использования и найма персонала Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк должно ориентироваться не только на текущие, но и на будущие потребности.

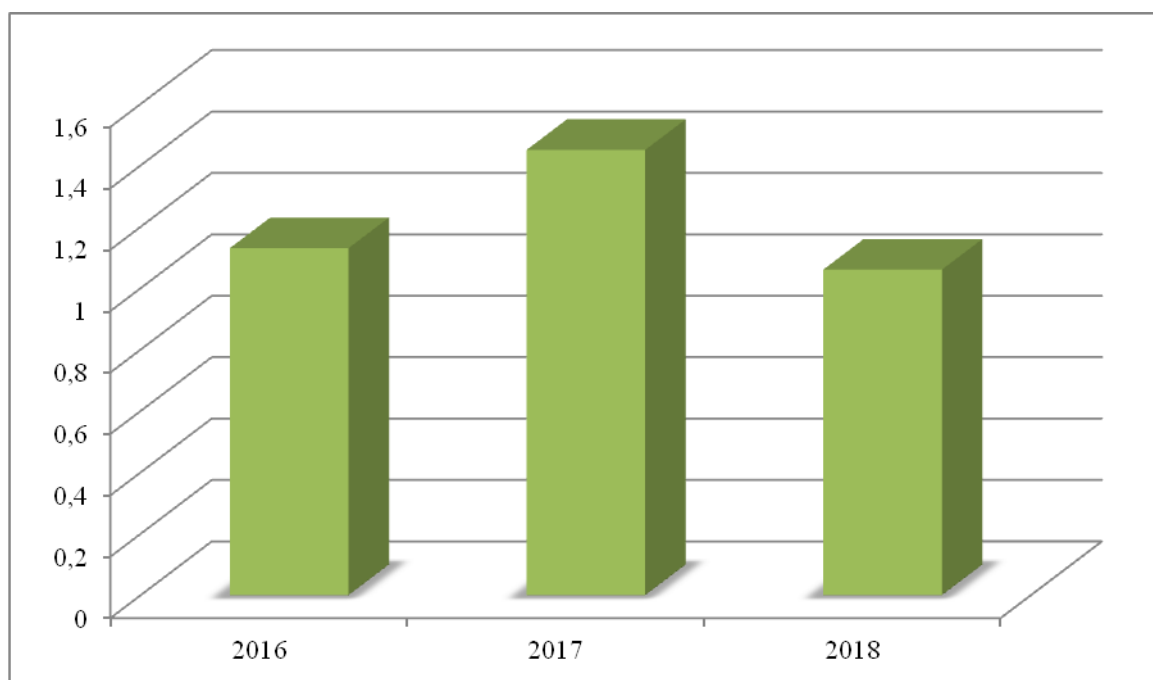


Рисунок 11 - Динамика коэффициента общего оборота дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

У текучести кадров есть и положительные моменты. Например, на любое освободившееся место может прийти человек намного компетентнее и

профессиональнее уволившегося сотрудника.

Возможно, благодаря этому человеку с его новыми идеями и уникальным опытом, компания откроет для себя новое направление в деятельности, которое в дальнейшем поможет повысить результаты организации.

К тому же, есть такая категория сотрудников, которых время от времени просто необходимо менять. Но менять их стоит, только в том случае, если на примете есть человек, чей профессиональный уровень намного выше имеющего сотрудника. Если же таковых нет, то лучше повысить зарплату уже имеющимся сотрудникам, заняться сплочением коллектива и подумать о беспроцентных кредитах для особо ценных и важных сотрудников.

Не стоит также менять и руководителя среднего звена – это может грозить сбоем работы отдела. На работу Дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» также негативно может отразиться увольнение сотрудников, отвечающих за качество работ, производящих расчеты.

В первую очередь, главное для руководителя дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» – уметь правильно отбирать и подбирать людей и создать такую систему мотивации кадров, которая бы позволила управлять движением кадров и минимизировать ее текучесть.

Наиболее подходящим методом управления мотивацией и минимизации текучести персонала в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк» может быть создание:

- система наставничества для «новичков» и вовлечение в процесс наставничества более опытных сотрудников;
- система тренингов

Можно сказать, что текучесть кадров играет важную роль в деятельности дополнительного офиса № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк». Можно сделать вывод, что в Сбербанке следует больше проводить социологических исследований и наблюдать с целью изучения происходящих изменений в качественном составе руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, образовании, возрасте, стаже работы, специальности и т.п. для изучения причин текучести кадров.

Ведь постоянные кадры, долгое время проработавшие в организации стараются постоянно совершенствовать свою квалификацию, быстрее ориентируются в любой нетипичной обстановке, активно влияют на производительность и результаты труда и создают более определенную деловую атмосферу в коллективе.

Таким образом, проведя анализ системы управления персонала в дополнительном офисе № 6991/ 0677, были выявлены следующие недостатки:

- повышенный стресс, снижение работоспособности по причине усталости и перегрузок.

- отсутствие системы наставничества в адаптации персонала, которая помогала бы новым сотрудникам во избежание ошибок в работе и отработке полученных знаний.

Можно сделать вывод о том, что наиболее подходящими мероприятиями для данной организации будут:

- внедрение тренингов консультации с психологом для сотрудников
- разработка системы наставничества для развития способностей и получения профессиональных навыков у опытных сотрудников Сбербанка.

Теперь перейдем к разработке предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в дополнительном офисе № 6991/ 0677 ПАО «Сбербанк».

Глава 3. Совершенствование системы управления персонала в Дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк»

3.1 Внедрение психологических тренингов и наставничества как средства совершенствования системы управления персонала

В дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк» для системы управления в целях снижения текучести кадров следует предложить следующие мероприятия:

1. Внедрение системы наставничества
2. Проведение тренингов с психологом для сотрудников офиса

Наставничество (менторство) является одним из ключевых методов развития персонала для многих компаний во всем мире, вне зависимости от их масштабов и рода деятельности, уже на протяжении многих лет.

Согласно словарю по экономике и финансам наставничество можно определить как индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными начинающими рабочими, или их группами, или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому.

В определении словаря управления персоналом наставничество определяется как метод воспитания и профессиональной подготовки сотрудников непосредственно на рабочем месте, имеющая как индивидуальную, так и коллективную формы.

В более широком понимании, наставничество, – это метод развития персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник помогает в работе менее опытному или менее осведомленному сотруднику. Понятие наставничества шире простой информационной помощи в работе, поскольку включает в себя так же и

взаимоотношения по развитию, и постоянный диалог, и работу с такими задачами, которые обучаемый не смог бы решить самостоятельно.

Наставничество, это неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии. Наставничество включает неформальные коммуникации, обычно между двумя людьми, в длительном периоде, между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает ими в меньшей степени.

Личности наставника играет ключевую роль в успешном или наоборот, деструктивном эффекте данного метода развития персонала. Наставник должен не только иметь соответствующие навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого сотрудника.

Отсюда следует, что далеко не каждый человек способен исполнить роль наставника. Помимо отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных качеств, из которых в первую очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремленность, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приемами коммуникации и высокую самоорганизацию.

Немаловажной для наставника является способность увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

В современной терминологии принято разграничивать наставничество, при котором наставник имеет более высокий должностной статус, чем обучаемый, и, по сути, является его руководителем, и наставничество, в котором обучаемому сотруднику помогает равный по должностному статусу коллега

По итогу исследования анализа в таблице № 12, мы выяснили, что

текучесть кадров увеличилась с 2016 года по 2018 год на 200% . Это значительный показатель, который негативно сказывается на производительности труда.

Производительность является одним из показателей, который используется для анализа организационной эффективности. Оценка производительности зачастую носит комплексный характер, и по ее многофакторному анализу можно сделать вывод об успешности деятельности организации. В упрощенной форме производительность труда персонала может рассматриваться как объем прибыли в расчете на одного сотрудника. Именно данный подход применяется чаще всего банками при сравнении своего показателя производительности труда с показателем конкурентов.

Рассмотрим основные причины текучести персонала в Банке:

- Жесткий контроль руководства;
- Плохая адаптация или её отсутствие;
- Повышенный стресс - работа с огромным количеством самых разнообразных людей предполагает возникновение многочисленных стрессовых ситуаций, к которым нужно быть подготовленным в любое время.
- Отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения

Работа в банковской сфере характеризуется высокой стрессогенностью. Среди банковских служащих наблюдаются случаи переутомления, снижения работоспособности по причине усталости и перегрузок. Высокая ответственность, особые требования к слаженности в работе подразделений банков, частые изменения инструкций, "размытость" юридических норм — все эти факторы создают напряженность в деятельности любого российского банка.

Именно поэтому в работе предлагаются рассмотреть рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества.

Каждый работник в своей трудовой деятельности стремится реализовать свои профессиональные качества и способности, повысить уровень профессионализма. Для работы с «новичками» будет рациональным

сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Сбербанка и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе.

Для этого применим систему наставничества в Сбербанке, основные составляющие данной системы представлены в таблице 17. Разработкой и внедрением системы наставничества в дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк» будет заниматься отдел по работе с персоналом.

Таблица 17 – Основные составляющие системы наставничества в дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».

Основные составляющие системы наставничества	Краткая характеристика составляющих системы наставничества
Формирование контингента наставников	Принципы формирования: опыт работы по профессии в ПАО Сбербанк, личное желание
Диапазон наставничества	Два подопечных на одного наставника (2:1)
Регламентация системы наставничества	Разработка и утверждение Положения о наставнике, Положения о стимулировании наставников
Формы и методы работы с наставниками	Собрания, совещания, тренинги
Система стимулирования	Материальное стимулирование – доплата за наставничество; Нематериальное стимулирование – объявление благодарности

Первым шагом в предполагаемой системе будет подбор наставников. Подбор наставников будет осуществляться по двум первичным критериям: стаж работы вообще и в ПАО Сбербанке, личное желание. Личное желание играет основную роль в подборе наставников, так как именно от личного желания зависит освоение специфической роли наставничества и определение хочет ли работник попробовать себя именно в качестве наставника.

Показателем освоения данной роли будет оценка качества наставничества в процессе выполнения соответствующих задач и функций. Благодаря данному показателю можно будет увидеть, эффективно ли получается у наставника справляться с данной ролью или нет и назначать ли на его место нового наставника.

Вторым шагом является установление диапазона наставничества, который определяет количество подопечных (курируемых) приходящихся на одного наставника (куратора). Учитывая сложность работы в Сбербанке, большое количество потока клиентов, целесообразно будет установить диапазон наставничества 2:1.

Для этого руководитель ВСП назначает одного опытного сотрудника на роль наставника и закрепляет за ним двух подопечных. Это способствует увеличению их показателей и своевременное оказание помощи в стрессовых ситуациях.

В данной системе наставничества ПАО Сбербанк необходимо разработать индивидуальную программу для каждого наставника. Для этого будем использовать метод «фотографии системы индивидуального наставничества», для определения ее фактического содержания. Обработывая содержание полученных индивидуальных фотографий, мы сможем получить общее представление о системе наставничества Сбербанк. Программа индивидуального наставничества представлена в таблице 18.

Полученная данная программа предлагается наставнику, где он сам сможет определить те средства, которыми будет пользоваться для реализации данной программы наставничества. Данный метод называется открытым, так как наставнику придется вспоминать используемые средства в системе наставничества. Но есть еще и другой метод – закрытый, где наставнику предлагается уже готовый перечень используемых средств в системе наставничества.

Таблица 18 – Программа индивидуального наставничества в дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».

Содержание программы	Направления наставничества
Знакомство	Знакомство с: историей и структурой предприятия; правилами внутреннего распорядка; особенностями подразделения; коллективом, его историей и традициями; возможностями карьерного роста; условиями повышения квалификации; системой стимулирования и льгот
Сопровождение и оказание помощи	Оказание помощи при: - вхождении в темп и ритм работы; - социально-психологической адаптации в коллективе; - освоении должностных обязанностей; - приобретении практических знаний, навыков, умений; - выявлении и понимании личной мотивации; - решении личных проблем

Как правило, наставникам приходится решать два вида задач – задачи адаптации и задачи развития начинающего сотрудника. Можно сказать, что наставничество = адаптация + развитие.

У каждого наставника в процессе наставничества будет формироваться представление об эффективности и неэффективности выполнения своих задач и функций. Данная информация будет собрана и обработана в карте систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника, которая представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Карта систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника дополнительного офиса № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».

Факторы эффективности	Ранг	Факторы неэффективности	Ранг
Усвоение знаний и преемственность опыта подопечными	1	Невыполнение плана продаж подопечными	2
Выполнение и перевыполнение плана продаж подопечными	2	Снижение операционных доходов и показателей эффективности	1

В карте систематизации каждый из наставников должен указать в левой колонке факторы эффективности, а в правой – факторы неэффективности в процессе наставничества. Далее нужно будет определить первую и вторую группу факторов, отмечая ранг данного фактора, с помощью соответствующих цифр. Цифра 1 будет означать ведущий фактор эффективности или неэффективности, цифра 2 – фактор второго порядка важности и т.д. Полученная таким образом оценочная информация может корреспондироваться с помощью представленной выше карты «Оценка эффективности системы наставничества», при этом особенно следует уделить внимание тем факторам неэффективности, которые имеют ранг 1,2,3 и устранить их.

Для стимулирования наставников предлагается внедрение системы доплаты 10% к оплате труда от должностного оклада.

Группа наставников может изменяться по составу в зависимости от качества наставничества в процессе практического выполнения соответствующих задач и функций.

Прежде всего, наставник должен помочь новому сотруднику адаптироваться в новом коллективе, а также овладеть необходимыми знаниями, приобрести практические навыки и умения для качественного выполнения работы и обеспечить его необходимой информацией об организационных требованиях и организационной культуре работы в Сбербанке.

Таким образом, применяя данные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ПАО Сбербанке, руководители смогут повысить заинтересованность сотрудников работать в Банке, увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в Сбербанке и снизить текучесть кадров.

Теперь рассмотрим второе мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в Дополнительном офисе № 6991/0677 ПАО «Сбербанк».

В последние годы в России формируется профессиональное сообщество банкиров. Кадровый состав банковских служащих неоднороден и содержит в основном три группы работников. Различия между группами заключаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и месте, занимаемом в банковской иерархии.

Первая банковская группа — квалифицированные работники среднего и старшего возраста. Из них особенно продуктивны 45—55-летние сотрудники со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это, как правило, начальники управлений, отделов и ведущие специалисты. Они в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в банковской сфере. Большинство из них — женщины, имеющие средне-специальное бухгалтерское и высшее финансовое образование.

Сотрудники, составляющие первую банковскую группу, с трудом воспринимают изменения в условиях работы, поток новых банковских инструкций и наличие неопределенности в содержании работы. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок, часто берут работу домой или допоздна работают на своем служебном месте.

В качестве основной проблемы этой группы называют проблему необходимости обновления имеющегося у них профессионального опыта. Получив образование преимущественно в советский период, они испытывают трудности в усвоении новых, "рыночных" знаний и преодолении устаревших способов работы.

Психологическое напряжение работников этой категории усиливается

еще из-за противоречия между необходимостью обновления профессионального опыта и стремлением сохранить имеющийся должностной статус. Удержаться на своем месте в банковской иерархии бывает непросто. В этих случаях возникают карьерные "битвы", в которых вышестоящий руководитель борется за свое место, а нижестоящий прорывается наверх. Такая конкурентная борьба может продолжаться многие месяцы и часто кончается не только понижением в должности или увольнением того или другого сотрудника, но и существенным ухудшением его здоровья.

Работники этой группы тяжелее других переживают случаи вынужденного увольнения, если банк разоряется или у него отзывают лицензию. Эти служащие на протяжении всей своей жизни работали в бухгалтерской сфере (министерствах, отделах труда и зарплаты на предприятиях, сберегательных кассах, магазинах и др.), и необходимость смены профессии ставит их в тупик. Оставшись без работы, они испытывают эмоциональный шок от разрушения сформированных у них в советский период представлений об обязательном наличии свободных рабочих мест.

Вторая группа банковских служащих — люди активного трудоспособного возраста 35—50 лет, пришедшие в банки из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: организационно-управленческих структур, партийных и профсоюзных органов, сфер образования, науки и военно-промышленного комплекса (преимущественно экономисты, компьютерщики, математики и физики). Практически все они имеют высшее образование, некоторые — кандидатские и докторские ученые степени.

Многие из данной группы имели в своей профессиональной сфере определенный статус и известность (публикации, признание, имя), занимали руководящие посты. При этом возможности для перехода в банковскую сферу получают те, кто имеют полезные деловые связи, и те, кто психологически готов к смене профессии в силу высокого интеллектуального потенциала.

Банковские служащие из этой группы сталкиваются с необходимостью

профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиска новых профессиональных контактов. Некоторые банки ставят условие получения второго экономического образования, если сотрудник имеет непрофильный относительно банковской сферы диплом. Не последнее место среди этих проблем занимают трудности, связанные с преодолением сопротивления со стороны банковских работников первой группы, не желающих отдавать высокие должностные места пришедшим "новичкам".

Позитивный заряд, который привносят в банки специалисты из других профессиональных областей, связан с наличием у них высокого интеллектуального уровня и богатого опыта профессиональных взаимодействий. Они не связаны устаревшими знаниями, открыты для профессионального развития и способны осуществить позитивные инновации в банковской сфере.

Третья группа состоит из молодых людей 20—30 лет, занимающих в банках различные должностные посты, начиная от консультанта и заканчивая управляющим. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы в России, или закончили среднюю общеобразовательную школу и специализированные банковские курсы. Нередки случаи, когда у молодого сотрудника банка отсутствует специальное образование, но он является держателем пакета акций и входит в состав управляющих.

Работники этой категории уверенно чувствуют себя в новых экономических условиях, и может сложиться впечатление, что эта группа банковских служащих является наиболее благополучной. Однако это не совсем так.

Трудности, с которыми сталкиваются молодые банковские служащие, обусловлены отсутствием сформированного и стабильного профессионального сообщества. Они работают в условиях острого дефицита или полного отсутствия профессиональной преемственности. Не существует необходимых и принятых всеми морально-этических ценностей, регламентирующих взаимодействия в банковской сфере, не разработаны эффективные правовые

механизмы банковского дела, требует существенной доработки комплекс банковских инструкций.

У молодых управляющих, не имеющих профильного образования, возникают проблемы руководства специалистами из первых двух групп, если последние имеют более низкий уровень иерархии, но более значительный профессиональный опыт и высокий образовательный уровень. Последние относятся к молодым начальникам неодобрительно, как к выскочкам. В этих случаях часто возникает отчетливое напряжение отношений вплоть до конфликта, когда молодой руководитель неожиданно увольняет старшего по возрасту работника без объяснения причин, только потому, что не чувствует уважения со стороны подчиненного и испытывает некоторый "комплекс неполноценности" при взаимодействии с ним.

Кроме наличия хронического разрушающего стресса в банковской сфере имеются еще особые причины, указывающие на необходимость организации специализированной социально-психологической поддержки в банках. Довольно жесткими являются общие профессиональные требования к работникам банковской сферы. Во-первых, это обязательное условие высокого профессионализма, достигаемого - в процессе образования (пять лет) и практической деятельности (не менее трех лет) с последующим регулярным повышением квалификации. В связи с высокой ответственностью и напряженностью работы людей в банковской сфере, наблюдается повышенная текучесть кадров. В связи с этим ценность банковского состава является высокой по причине временных и финансовых сложностей его обновления или замены.

Во-вторых, обязательным является наличие в банке положительного социально-психологического климата и регуляции взаимодействия между служащими посредством четких морально-этических норм. Из-за закрытости банковской сферы и обязательности неразглашения банковской тайны текучесть кадров здесь особенно нежелательна. По существу, уход служащего любого ранга, обладающего конфиденциальной информацией, может грозить

банку финансовым крахом. Особая атмосфера банка, положительный социально-психологический климат может удержать и стабилизировать недовольного работника и, следовательно, предотвратить "утечку" секретной информации.

В-третьих, необходимо, чтобы в банке стабильно поддерживалась система четкой иерархии. Поэтому возникающие социально-психологические противоречия во взаимодействиях руководства и исполнителей могут быть смягчены специальными мероприятиями, направленными на снижение напряженности в коллективе. Это не только понизит уровень конфликтности в банке, но и предотвратит "бунт исполнителей". Банку вообще значительно дешевле обойдется затрата средств на материальное и моральное стимулирование своих работников, нежели на их увольнение, рекрутирование новых квалифицированных кадров, их обучение и повышение квалификации.

В-четвертых, банковская сфера предъявляет высокие требования к точности работы специалистов. При этом наличие благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе банка снижает вероятность ошибок, "стоимость" которых нередко измеряется числом со множеством нулей. И наоборот, в коллективе, в котором присутствует напряженная и нервная обстановка, риск возникновения таких ошибок, а следовательно, и финансовых убытков значительно возрастает.

И наконец, в-пятых, предъявляются высокие требования к надежности банковских сотрудников. При отсутствии в современных условиях четкой правовой регламентации банковской деятельности экономически более выгодным является формирование штата постоянных сотрудников, преданность которых проверена годами совместной работы, нежели вынужденная смена кадрового состава банка.

В банковской сфере могут проводиться специальные общепсихологические мероприятия для всего кадрового состава по профилактике производственных конфликтов и оздоровлению климата в коллективах. Рассмотрим их подробнее в таблице № 20.

Таблица № 20 – Мероприятия по по профилактике производственных конфликтов и оздоровлению климата в коллективах

Мероприятия	Характеристика
Коммуникативные тренинги.	Примерно один раз в полгода в банках должны организовываться игровые сессии по развитию коммуникативной культуры сотрудников: обучению навыкам эффективного делового общения, "сброса" напряжения, ведения совещаний, регуляции конфликтов, эффективного восстановления после работы.
Выездные игровые тренинги	Можно приурочить к выходным дням, когда сотрудники банка выезжают в пансионат, на природу. Под руководством психологов могут производиться двухдневные игровые тренинги с целью снятия напряжения коллективах, консолидации внутриколлективных связей, "выплескивания" агрессивности и раздражения в безопасной игровой ситуации.
Комнаты психологической релаксации	должны быть организованы в каждом банковском учреждении с применением функциональной музыки, различных технических возможностей для реализации визуальной психотехники (например, специальных аудио- и видеокассет).
Проведение регулярных анонимных опросов	среди работников банка необходимо осуществлять для того, чтобы иметь постоянную "обратную информацию" об их самочувствии на работе и их отношении к тем или иным мероприятиям, проводимым руководством. На основе анализа результатов таких опросов возможно расширение диапазона антистрессовых мероприятий в банке в соответствии с пожеланиями сотрудников.

Становление банковской сферы в России сопровождается различными по направленности и содержанию социально-психологическими процессами: расслоением банковского сообщества на относительно автономные профессиональные группы, усилением риска и напряженности в работе банковских служащих, повышением ответственности и необходимостью постоянного обновления знаний и опыта.

В настоящее время в практической психологии разработаны формы и методы работы, апробированы целевые программы социально-психологической

поддержки для всех групп банковских служащих. Применение разработок отечественной практической психологии в банковской сфере, адаптация западных программ, а также создание новых специализированных учебных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов для банковских специалистов будут способствовать повышению эффективного банковского дела.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий. Так как в отделении Поволжского банка всего лишь 1 наставник, то затраты будем рассчитывать исходя из одного наставника. Заработная плата за месяц сотрудника составляет около 30 000 руб., в год около 360 000 руб. Доплата за наставничество составляет 10 % от оклада, т.е. 36 000 руб. в год.

Групповые тренинги с психологом стоят 6000 рублей за 1 час. Тренинги будут проводиться два раза в месяц. Всего 18 сотрудников, получается:

$$2 \times 6000 = 12\,000 \text{ руб. в месяц}$$

Так, как в году 12 месяцев, то получаем:

$$12\,000 \times 12 = 144\,000 \text{ руб. расход составит в год.}$$

Получается, общая сумма на мероприятия составила 180 000 руб. Так же необходимо рассчитать сумму с отчислением (30,2 %) от общей суммы.

$$180\,000 \times 30,2\% = 54\,360 \text{ руб. составит отчисления.}$$

Итого затрат выходит 234 360 руб.

Сведем все затраты на реализацию предложенных мероприятий в таблице 21.

Таблица 21 - Затраты на реализацию предложенных мероприятий.

Мероприятия	Затраты, руб.
Внедрение наставничества	36 000
Тренинги с психологом	144 000
Итого	$180\,000 + (30,2\%) = 234\,360$

Теперь рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров. Снижение текучести кадров влияет на увеличение производительности труда на 1 сотрудника банка, что, в свою очередь, влияет на увеличение операционных доходов всего отделения Банка.

Для расчета дополнительного операционного дохода от проведения мероприятий по сокращению текучести кадров, используем формулу:

$$Вд = \frac{Кт * 0,3 * Ч * Пт}{100} \quad (3.2),$$

где Вд – дополнительная выручка или дополнительный операционный доход банка

Кт - снижение коэффициента текучести (%) за счет улучшения мотивации персонала, решения социальных проблем и других мер, согласно предложенным мероприятиям;

0,3 - среднее изменение производительности труда в зависимости от изменения коэффициента текучести кадров (1% текучести повышает или снижает производительность труда на 0,3%);

Ч - численность работников в отчетном году (чел.);

Пт – операционный доход в расчете на одного сотрудника (руб./чел.).

За 2018г. текучесть кадров составила:

10 уволенных человека / 18 численность 2018г. = 0,55

Предположим, что данные мероприятия сократят текучесть кадров на 20 %, то есть, на 2 человека в год.

Тогда: Кт прогнозный = 8 / 18 = 0,44

Отклонение составит: 0,44 / 0,55 * 100 - 100 = - 20,0

Это значит, что мероприятия сократят текучесть кадров на 20%

Рассчитаем дополнительный доход организации за счет применения мероприятий, мотивирующих персонал и способствующих снижению текучести кадров.

$Вд = 20 * 0,3 * 18 * 87,9 / 100 = 97,09$ млн. руб.

Тогда дополнительный операционный доход в расчете на 1 сотрудника

составит $97,09 - 87,9 = 9,19$ млн. руб.

Теперь необходимо рассчитать экономический эффект.

Экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом операционного дохода за счет реализации мероприятия ($\Delta В$) и затратами на мероприятие ($З$) по формуле:

$$\text{Эф} (\Delta П) = \Delta В - З, (3.3)$$

где $\text{Эф} (\Delta П)$ – годовой экономический эффект, руб.;

$\Delta В$ – прирост операционного дохода за счет реализации мероприятия, руб.;

$З$ – затраты на мероприятие, руб.

Следовательно, экономический эффект будет равен:

$$\text{Э} = 9190,0 - 234,3 = 8955,7 \text{ тыс. рублей}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости, который быть рассчитан по формуле:

$$\text{Ток} = З / \text{Эф}, (3.4)$$

где $З$ – затраты на мероприятие, руб.;

Эф – годовой экономический эффект, руб.;

$$\text{Ток} = 234,3 / 8955,7 = 0,026$$

При этом, для оценки реализации мероприятия рассчитанный срок окупаемости необходимо сравнить с нормативным. Нормативный срок окупаемости принимается равным трем годам. Поэтому внедрение данных мероприятий является целесообразным.

Сведем рассчитанные показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблицу 22.

Таблица 22 - Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий.

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Дополнительный операционный доход, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости мероприятия
1. Внедрение системы наставничества 2. Тренинги с психологом	234,36	9190	8955,7	0,026

Влияние предложенных мероприятий рассмотрим в таблице 23.

Таблица № 23 – Основные организационно-экономические показатели деятельности дополнительного офиса № 6991/0677 ПАО «Сбербанк» до и после внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения (+) абсолютные	Изменения отн, % (темп прироста)
1.Операционные доходы	1583	1747	164	10
2.Среднесписочная численность (чел.)	18	18	0	0
3. Операционные доходы в расчете на 1 сотрудника, млн. руб.	87,9	97,09	9,19	10
Выбыло работников – всего, чел.	10	8	-2	-20
Коэффициент текучести кадров (Ктек)	0,55	0,44	-0,11	-20

Вывод: таким образом, расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что затраты на их реализацию окупаются в течение первого года реализации проекта. В дополнение к этому реализация данных мероприятий позволит наладить работу в банке, сократить текучесть высококвалифицированных сотрудников в офисе и увеличить операционные доходы банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно определить, что система управления персоналом - это одна из наиболее важных ресурсных сфер, которые обеспечивают функционирование организации в целом и способствуют достижению поставленных перед ней стратегических целей. В рамках системы управления персоналом выделяются подсистемы, каждая из которых обеспечивает работу в конкретном направлении в сфере управления персоналом. Все подсистемы функционируют комплексно, поэтому воздействие на них должно осуществляться одновременно. Нельзя совершенствовать только одну подсистему, исключая из рассмотрения остальные или оставляя их на потом, так как это приводит к дисбалансу и возникновению новых проблем в сфере управления.

Анализ системы управления персоналом – это процесс, который позволяет выделять действующие подсистемы, исследовать их содержание с учетом специфики конкретной организации, изучить применяемые технологии, методы и приемы работы, используемые для управления. Важное место в данном процессе занимает анализ кадрового состава, его качественных характеристик и показателей мобильности в течение определенного периода, что позволяет выявить тенденции в данной сфере

Подводя итог проделанной работе, можно сделать следующие выводы:

В первой главе диплома были рассмотрены теоретические основы управления персоналом и повышения: принципы и методы построения системы управления персоналом; принципы и современные концепции по управлению персоналом.

Система управления персоналом - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и

профессиональной специализации.

Система управления персоналом должна быть построена с соблюдением общих принципов рациональной организации систем, которыми являются:

- эффективность;
- системность;
- обратная связь;
- внешние дополнения;
- партнерство;
- экономичность.

Во второй главе диплома был проведен анализ системы управления персоналом на примере Дополнительного офиса 6991/0677. Проведя анализ системы управления персоналом в ПАО Сбербанке, были выявлены следующие недостатки:

- повышенный стресс, снижение работоспособности по причине усталости и перегрузок.
- отсутствие системы наставничества в адаптации персонала, которая помогала бы новым сотрудникам во избежание ошибок в работе и отработке полученных знаний.

В третьей главе по совершенствованию системы управления, были предложены следующие мероприятия:

- Наставничество
- Тренинги с психологом

А так же рассчитана экономическая эффективность, которая влияет на увеличение операционных доходов всего отделения Банка.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы достигнуты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва : Проспект, КноРус, 2015. 256 с.
2. Innovative Approaches in the Labor Organization of the Auxiliary Production at Mining and Smelting Enterprises [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/3037> (дата обращения 06.04.2019)
3. Redesign of quality improvement work methods in the community in the health care organization in Israel [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4123038/> (дата обращения (06.04.2019))
4. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – М. : ООО «Проспект», 2015. 147с.
5. Балашов А.П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-208 с.
6. Басаков М.И. Кадровое делопроизводство. – М.: ЭКМОС, 2014. – 356 с.
7. Бойчук Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Проспект», электронная версия книги, 2015. 87с.
8. Верхоробин, В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2014. №8. С.39-42
9. Гилина Т.Г., Корниенко Е.В. Экономика и социология труда. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-ль С.А. Ступин, 2015.- с.
10. Десслер Г. Управление персоналом / Десслер Г. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. Новгород: НИМБ, 2014. - 374 с.

12. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. - 2013. - 232 с.
13. Журнал Управление персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 05.05.2019)
14. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом: учебное пособие / Д. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2014. - 373 с.
15. Кельцева А.А., Прыгунов С.Е. Специальная оценка условий труда сборник нормативных актов : по состоянию на 2015 год. – Москва :Эксмо, 2015. – 208 с.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организаций: Практикум / Кибанов А. Я. - М.: ИНФРА-М, 2012.
17. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: МИУ, 2015. - 332 с.
18. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2014. - 341 с.
19. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. – М.: ООО «Перспект», 2015. 141с.
20. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.
21. КУАП.ру Финансовый анализ банков [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kuap.ru/banks/1481/balances/> (дата обращения 05.05.2019)
22. Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 234с.
23. Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии ЧИ [Электронный ресурс] : учеб. Пособие / Р. Д. Курочкина – 2-е изд., стер. - М.: ФЛИНТА, 2014. – 166с.

24. Лагина Е.Р. Организация работы с кадрами и её совершенствовании : учебное пособие / Е.Р. Лагина. - М.: ВНИИ Эгазпром, 2014. - 374 с.
25. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное учебное пособие: (по специальности «Менеджмент организации») Ю.Н.Лапыгин – М.: ИНФРА-М, 2011. – 328 с.
26. Масааки Имаи Гемба Кайдзен Путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи Масааки Москва: Альпина Паблишер -2014. – 399 с.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента совершенствовании : учебное пособие / М.Х. Мескон, М.Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 530 с.
28. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М. : ООО «Перспект», 2014. – 61с.
29. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/> (дата обращения: 05.05.2019)
30. Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие /Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2014. - 417 с.
31. Осенкина Б.М. Основы управления персоналом: учебное пособие /Б.М. Осенкина. - М.: Высшая школа, 2015. - 592 с.
32. Официальный сайт Сбербанк [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения: 07.05.2019)
33. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. 6-е издание. Учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. – М.: Перспект, 2013, 318 с.
34. Печникова А.В. Документация отдела кадров предприятия: Учеб.пособие. – М.: ЭКМОС, 2014. – 256 с.
35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
36. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К.

Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2014. - 432 с.

37. Преобразование офисных операций в стратегическое Преимущество [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sintex-mebel.ru/files/workspace-design.pdf> (дата обращения 07.05.2019)

38. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю.Рогожин – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309с.

39. Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2015. - 371 с.

40. Санитарно-эпидемические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» (выдержки и комментарии) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://comp-doctor.ru/law/law_sanpin03.php (дата обращения: 07.05.2019)

41. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

42. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / В. В. Травин. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 238 с.

43. Угрюмова Н., Блинова А. теория организации и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).

44. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю.А. Уткин. - М.: Акалис, 2015. - 234 с.

45. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 342 с.

46. Шапаренко Н. И. Организационное проектирование рабочих мест и их обслуживание : учеб.пособие / Н. И. Шапаренко ; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. "Экономика, финансы и бух.учет". - ТГУ. - Тольятти : ТГУ, 2011. - 257 с. : ил. - Библиогр.: с. 192. - Прил.: с. 193-255. - 148-50.

47. Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 340с.

48. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2014. – 560 с.

49. Щуко Л.П. Справочник по охране труда в Российской Федерации. 12-е изд., перераб. и доп. (+ CD). – СПб.: Питер, 2011. – 384с.: ил.

50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Принципы формирования кадровой политики организации

Основные направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации.	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость поиска честных компромиссов между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала.	Соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения
	Конкурентности	Отбор кандидатов на конкурсной основе конкурентности
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности.	Конкурентности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверка делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствие должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
4. Оценка и аттестация персонала.	Отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки выполнения заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала.	Повышение квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Оплата и стимулирование персонала.	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач и обязанностей
	Мотивация	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура управления в Банке

