

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)**

студентки 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Марковой Дарьи Александровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Лабунская А.А.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

На рубеже XXI века в экономически развитых странах родилась новая стратегия управления предприятиями, решающая роль в которой отдана деятельности человека. Трудовые ресурсы, а если выразаться корректнее, человеческие ресурсы, являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в том, что каждый наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда и модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ, переобучения другим профессиям и специальностям, может, наконец, уволиться с предприятия по собственному желанию. Организованные в профсоюзы трудовые ресурсы выступают в качестве субъекта переговоров с администрацией об условиях труда и его оплаты при заключении коллективных договоров на предприятии.

В современных условиях управление человеческими ресурсами организации является необходимым и неотъемлемым звеном системы управления в организации. Проблема управления кадрами в организациях исследуется достаточно давно, на сегодняшний день в большинстве российских организаций отсутствует четкая система управления. Этим объясняется высокая текучесть и постоянный недостаток квалифицированных кадров.

Эти объясняется актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, так как от обеспеченности предприятия человеческими ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования

оборудования, машин, механизмов и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Кроме того, в системе стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата. Она является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов.

Научная постановка и разработка отдельных сторон исследуемой проблемы нашла свое отражение в работах отечественных и зарубежных ученых-экономистов О.А. Заббаровой, О.В. Ефимовой, Л.В. Донцовой, А.Д. Ларионова и других исследователей.

Предметом исследования в работе являются отношения управления, складывающиеся в процессе развития человеческих ресурсов в ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования являются человеческие ресурсы ПАО «Сбербанк России».

Целью данной работы является – исследование особенностей управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк России».

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

1. Изучить управления человеческими ресурсами в организации
2. Рассмотреть направления развития человеческих ресурсов в организации
3. Провести характеристику хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк России»
4. Провести анализ обучения персонала в ПАО «Сбербанк России»
5. Оценить направления развития человеческих ресурсов в ПАО «Сбербанк России»
6. Рекомендовать совершенствование методов нематериальной мотивации в ПАО «Сбербанк России»
7. Предложить программы обучения и повышения квалификации персонала

8. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий

Человеческие (трудовые) ресурсы – это часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве¹. Трудовые ресурсы - это совокупность всех людей, работающих на фирме. Персонал компании - это все люди, работающие по найму, за исключением руководства. Кадры - это работники, официально числящиеся в штате. Для простоты данные понятия объединяют в одно персонал, характеризующийся численностью и структурой.

Человеческие ресурсы - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью.

Все занятые на предприятии подразделяются по категориям: рабочие, руководители, специалисты, служащие, для чего создан классификатор профессий и должностей.

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов².

Анализируя различные источники, можно сформулировать понятие управления человеческими ресурсами следующим образом: управление персоналом - процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и

¹ Адамчук В.В. Экономика труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 22 с.

² Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.

личностном развитии.

То есть термин «управление человеческими ресурсами» представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определенных целей.

Развитие человеческих ресурсов – это методы обучения, различные тренинги, семинары и курсы по повышению квалификации и другие способы, которые позволяют повысить уровень знаний и мастерства сотрудников для повышения эффективности рабочего процесса. Условно способы развития человеческих ресурсов можно разделить на платные и бесплатные методы, постоянные и регулярные процедуры, а также личные и групповые. Например, курсы повышения квалификации могут быть как оплачиваемы за счет фирмы, так и без какой-либо оплаты, они могут проводиться ежегодно, так и ограничиться одноразовыми занятиями.

Развитие лидерских компетенций у менеджеров позволит существенно повысить качество оказываемых услуг и увеличить продажи продуктов организации. Но дело в том, что и работодатель часто сам до конца не знает, какие качества кандидата для него наиболее важны. Лишь в некоторых компаниях существует модель компетенций для менеджеров, менеджеров консультантов и менеджеров клиентских залов, а также подготовленные списки из необходимых качеств, которым должен соответствовать сотрудник для каждой из позиций для их сферы.

«Сбербанк» — российский финансовый конгломерат, крупнейший транснациональный и универсальный банк России, и Восточной Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации, которому принадлежат более 52% акций.

Предоставляет широкий спектр банковских услуг. Доля Сбербанка в общем объеме активов российского банковского сектора составляла на 1 января 2017 года 28,7%. На рынке частных вкладов 46%. Кредитный портфель соответствовал 38,7 % всех выданных кредитов населению.

Сбербанк сегодня – это 12 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, во всех 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

География присутствия Сбербанка охватывает 20 стран, а число его клиентов за пределами России достигло 11 миллионов. Доля международного бизнеса составляет 14% совокупных активов.

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы. Миноритарными акционерами выступают более 226 тыс. юридических и физических лиц, в том числе иностранные институциональные инвесторы, которым принадлежит 44% акций «Сбербанка».

Средняя численность работников Сбербанка в 2017 году снизилась на 4% по сравнению с 2016 годом и составила 249,6 тысячи человек, следует из квартального отчета кредитной организации.

Фонд начисленной зарплаты за отчетный период увеличился на 10%, до 246,2 миллиарда рублей. Выплаты социального характера выросли в 1,4 раза, составив 5,8 миллиарда рублей. Это происходит в связи с массовой роботизации в кредитной организации, однако руководство обещает, что резкого сокращения рабочих мест из-за нее не будет.

Помимо этого, в январе 2018 года глава Сбербанка Г.Греф на встрече с премьер-министром РФ Дмитрием Медведевым сообщил, что в 2017 году банк проиндексировал зарплату сотрудникам на 6%, больше половины расходов крупнейшего российского банка приходится на заработную плату.

Структура персонала: сотрудники до 30 лет занимают 38% от общей численности персонала, предпенсионного и пенсионного возраста – 9% доля женщин – 74% около 74% имеют высшее образование, 17% – среднее профессиональное, 4% обучаются в высших учебных заведениях, продолжая

работать в Банке более 48% сотрудников имеют стаж работы в Сбербанке от 2 до 15 лет, 20% – менее года, 11% – более 20 лет.

Значительная часть сотрудников работает непосредственно с клиентами, в т.ч. 32% во внутренних структурных подразделениях, 3% – в операционных подразделениях и 6% – в подразделениях инкассации.

Банк является одним из крупнейших работодателей в РФ - число его сотрудников превышает 200 тыс. человек. Сотрудники представляют основной актив Банка, они работают с клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка.

В области инвестирования в человеческий капитал ПАО «Сбербанк России» ориентируется на повышение своей конкурентоспособности за счет постоянного совершенствования существующих процессов на основе Производственной Системы Сбербанка (ПСС), а также внедрению в деятельность Банка новейших прорывных технологических и управленческих решений. Банк рассматривает инновации как инструмент обеспечения лояльности клиентов и повышения мотивации своих сотрудников.

Одним из новых инструментов развития персонала в 2017 году стала программа по созданию специализированных учебных офисов банка, где в течение двух недель новички учатся обслуживанию частных клиентов под наблюдением опытных сотрудников и таким образом перенимают опыт и получают поддержку наставников в сложных ситуациях. С 2016 года подготовка сотрудников по данной программе проходит в 130 городах России.

Для обеспечения единого качества учебных программ и процессов обучения в 2017 году была внедрена процедура тренинг-аудита, позволяющая выявить зоны совершенствования программ обучения, подготовки бизнес-тренеров и повышения эффективности процессов.

Развитие человеческих ресурсов в банке происходит по следующим направлениям, представленным на рисунке 6.

Развитие новых и совершенствование имеющихся каналов взаимодействия с сотрудниками происходит на постоянной основе. Главным приоритетом работы ПАО «Сбербанк России» остается использование инструментов обратной связи, так как именно они позволяют вовремя выявлять изменения в потребностях заинтересованных сторон, в частности, персонала и принимать правильные управленческие решения.

ПАО «Сбербанк России» можно сформировать следующие основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования в ПАО «Сбербанк России»:

- Четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен четко осознавать, за что он получает вознаграждение.

- Система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках лояльности к компании, мотивировать их на успех, а также на развитие креативных качеств, инициативы, в отличие от системы премирования, направленной на выполнение какой-либо основной функции. То есть то, без чего компания в принципе нормально функционировать не может.

- Награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить периодически и не реже одного раза в год. Желательно принять решение производить награждение отличившегося персонала на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов работы за квартал.

Развитие лидерских компетенций у менеджеров позволит существенно повысить качество оказываемых услуг и увеличить продажи продуктов банка.

Работа в банке требует эффективного взаимодействия с коллегами, командной работы, быстрой реакции на меняющиеся ситуации, умения как обслуживать наплывы клиентов, так и долгое время консультировать одного,

который, в итоге совершит покупку продуктов банка или откроет вклад большую сумму.

Расчет эффективности инвестиционного проекта тренинг-обучения менеджеров по работе с клиентами, показал, что для окупаемости потребуется чуть более трех месяцев, чтобы вернуть инвестиции на обучение только при условии слаженной работы всех трех сторон – тренера, заказчика и самого участника. Прошедший тренинг менеджер сможет обслуживать клиента на 12 минут быстрее, чем это было ранее. Это приводит к увеличению прибыли компании на 2000 рублей в месяц и 24000 рублей в год. Расчеты показали, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников и увеличения поддержки инициатив в области обучения и развития со стороны менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы – это часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов. Управление человеческими ресурсами - процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии. Сущность системы управления формированием трудовых ресурсов заключается в предоставлении работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры и многом другом.

ПАО «Сбербанк России» – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. На долю лидера российского

банковского сектора приходится 28,6% совокупных банковских активов.

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю в конце 2017 г. приходится 43,3% вкладов населения, 32,7% кредитов физическим лицам и 32,1% кредитов юридическим лицам. Банк имеет 17 территориальных банков и более 19 тысяч отделений по всей стране, во всех 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Средняя численность работников Сбербанка в 2017 году снизилась на 4% по сравнению с 2016 годом и составила 249,6 тысячи человек, следует из квартального отчета кредитной организации.

Фонд начисленной зарплаты за отчетный период увеличился на 10%, до 246,2 миллиарда рублей. Выплаты социального характера выросли в 1,4 раза, составив 5,8 миллиарда рублей. Это происходит в связи с массовой роботизации в кредитной организации, однако руководство обещает, что резкого сокращения рабочих мест из-за нее не будет.

Значительная часть сотрудников работает непосредственно с клиентами, в т.ч. 32% во внутренних структурных подразделениях, 3% – в операционных подразделениях и 6% – в подразделениях инкассации.

Главная задача системы обучения ПАО «Сбербанк России» — помочь каждому сотруднику повысить квалификацию и уровень компетенций в области знания особенностей банковских продуктов и процессов, использования специализированного программного обеспечения, а также владения навыками эффективных коммуникаций и продаж. Одним из новых инструментов развития персонала в 2017 году стала программа по созданию специализированных учебных офисов банка, где в течение двух недель новички учатся обслуживанию частных клиентов под наблюдением опытных сотрудников.

В ПАО «Сбербанк России» осуществляется обучение и развитие руководителей. Обучение руководителей подразделений и ключевых специалистов проводится в Корпоративном университете Сбербанка.

С целью совершенствования развития человеческих ресурсов в ПАЛ «Сбербанк», банку можно предложить взять на вооружение методы нематериальной мотивации сотрудников, помня при этом, что система нематериального стимулирования будет адекватно восприниматься сотрудниками и эффективно работать, лишь в тех случаях, когда они получают справедливую рыночную заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

Для совершенствования управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк» рекомендуется ввести «Лидерские тренинги» на регулярной основе - от 1го до 3х раз в год, в основном для руководящего состава и менеджеров по работе с клиентами.

С помощью расчетов можно показать, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников и увеличить поддержку инициатив в области обучения и развития со стороны менеджмента.

Проведенный инвестиционный анализ целесообразности введения тренинг-проекта «Технология Активных Продаж» показал, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников и увеличивает поддержку инициатив в области обучения и развития со стороны менеджмента. Срок окупаемости предложенного проекта составляет менее двух месяцев для одного сотрудника фирмы.