

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

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

студентки 4 курса 442 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Кулагиной Юлии Николаевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Лабунская А.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение. Актуальность выбранной темы подтверждается тем фактом, что на сегодняшний день мировой финансово-экономический кризис, а также многие другие причины, способствующие возникновению тяжелых кризисных ситуаций, фундаментальный фактор, влияющий на развитие предприятий, и поэтому управление персоналом имеет огромное значение. Любая кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно.

Персонал — одна из самых важных и сложных составляющих структуры предприятия. Благодаря эффективности работы сотрудников повышается продуктивность организации, происходит ее рост и формирование репутации на рынке. Поэтому для контроля и создания заинтересованности в работе у коллектива, HR специалистами были разработаны различные методики, приемы и технологии. Именно они и составляют основу систему управления персоналом организации.

Цель исследования. Целью исследования является определение особенности сущности концепта «система управления персоналом предприятия», его целей, задач и свойств.

Задачи исследования:

- исследовать сущность и роль системы управления персоналом в эффективности деятельности организации;
- рассмотреть функции и структуру системы управления персоналом на предприятии;
- исследовать задачи и направления оптимизации системы управления персоналом на предприятии;
- исследовать показатели деятельности ПАО «Сбербанк»;
- рассмотреть систему управления персоналом в ПАО «Сбербанк»;
- выявить проблемы в управлении персоналом в ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управлением персоналом ПАО «Сбербанк»;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Предмет исследования – система управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование.

Структура работы. ВКР состоит из трех глав, введения и заключения общим объемом 62 страницы, список использованных источников из 52 наименований.

Основное содержание работы. Персонал организации — самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. 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.

Необходимо отметить, что кризисы и проблемы заставляют всех, и в первую очередь руководителей, работать по-новому, что позволит пережить это сложное время. Особый акцент руководителя должен быть сделан на главном ресурсе компании, без которого просто невозможно преодолеть возникшие трудности – своих сотрудниках.

Цели и функции системы управления персоналом могут отличаться в зависимости от следующих условий:

- отрасль, в которой работает организация;
- размер организации, который является косвенным ограничителем доступности ресурсов;
- стиль руководства;
- ценности

Любая система использует технологии. Они могут быть переняты из других сфер или разработаны специально для собственных нужд. Воздействовать с помощью них можно на отдельного сотрудника или на совокупность кадров или организационных структур.

Технологии управления персоналом это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей.

Привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие компании в целом, обеспечивая системе управления персоналом независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера.

Стратегии управления персоналом главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации.

Совершенствование системы управления персоналом — это важный этап в повышении эффективности бизнеса в современных условиях. Анализ и совершенствование системы управления персоналом позволяет решить многие накопившиеся проблемы и направить бизнес в нужном направлении.

Правильная кадровая политика основывается на таких основных принципах: планирование потребности и способов обеспечения кадрового ресурса в процессе развития компании; набор квалифицированных работников; обеспечение адаптации и профессиональной ориентации новичков в коллективе; проведение обучения и повышения квалификации работников с целью овладения более прогрессивными технологиями; исключение текучести кадров.

Набор штата должен основываться на личных качествах претендента — образование, интеллект, квалификация, коммуникабельность и т.д.

Современные HR-специалисты на каждом этапе своей работы по развитию предприятия и совершенствованию системы управления кадрами применяют различные методики и новейшие разработки.

Еще одной важной задачей HR-специалиста является адаптация новых сотрудников в коллективе.

Благодаря разработке специалистами современных систем управления персоналом, налаживается работа предприятия в целом, снижаются затраты и идет упор на снижение текучести кадров, чтобы сделать команду наиболее эффективной и работоспособной.

ПАО "Сбербанк России" - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предоставляющий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Банк создан с целью привлечения временно свободных денежных средств населения и предприятий и их эффективного размещения на условиях возвратности, платности, прочности в интересах вкладчиков банка и развития хозяйства. Банк представляет собой акционерное кредитное учреждение, осуществляющее деятельность на основе Устава. Основным структурным элементом системы ПАО «Сбербанк России» выступают отделения. Они могут иметь операционные отделы, филиалы, обслуживающие клиентов, а также создавать агентства по согласованию с другими организациями. Возглавляются отделения ПАО «Сбербанк России» управляющими, назначенными председателями банков.

Если рассматривать структуру кадровой политики ПАО «Сбербанк России» в области развития персонала, то можно выделить 3 основных блока:

1. Адаптационные программы для новых сотрудников. Сотруднику необходимо адаптироваться к новому виду деятельности и в зависимости его предыдущего опыта работы внедриться в новую деятельность. Для данных целей в Сбербанке активно используется метод наставничества, подразумевающий формирование взаимодействия между обучающимся и наставником — опытным сотрудником — с целью обучения первого всем необходимым навыкам.

2. Повышение квалификации сотрудников банка. Одними из основных методов в данном направлении являются программы дистанционного

обучения, учебные командировки, лекции, тренинги. Это направлено так же на развитие коммуникационных навыков, помогает брать больше личной ответственности, повышает качество проделанной работы.

3. Программы развития руководителей высшего звена. ПАО «Сбербанк России» уделяет особое внимание именно развитию руководителей, которые имеют возможность для повышения таких качеств, как лидерство, креативность, могут развивать свои управленческие компетенции, заниматься самосовершенствованием и саморазвитием.

Система развития сотрудников формируется на основе утвержденных бизнес-планов.

Корпоративная система обучения и развития сотрудников в Банке включает в себя несколько этапов:

1. Выявление потребности в формировании и реализации программы по обучению, развитию и повышению квалификации сотрудников;
2. Анализ современной методологии развития персонала и организаций, предлагающих услуги по повышению квалификации сотрудников.
3. Осуществление планирования программы обучения;
4. Организация процесса обучения;
5. Осуществление анализа полученных результатов.

ПАО «Сбербанк» – это пример организации, которая большое внимание уделяет процессу развития своих сотрудников. В ПАО «Сбербанк России» особое внимание уделяется созданию максимально быстрого и эффективного вливания новичков в рабочий коллектив.

Специалисты компании ищут подход к каждому работнику, формируя систему максимально безболезненной адаптации индивидуально под каждого из них в виде Программы адаптации.

В целях повышения качества вовлеченности персонала, а также для повышения производительности труда рекомендуется каждые полгода проводить аттестацию персонала и в соответствии с ее результатами давать

оценку соответствия или несоответствия работника занимаемой должности, оценивать потребность в повышении работником уровня своей квалификации.

Целью аттестации должно стать оценка деятельности каждого работника, результатов его работы, с тем, чтобы понять, насколько данный работник способен выполнять работу на своей должности.

В процессе проведения аттестации оценка каждого сотрудника должна быть проведена по 4-х балльной шкале: отлично (5 баллов), хорошо (4 балла), удовлетворительно (3 балла) и неудовлетворительно (2 балла).

В соответствии с результатами аттестации для каждого работника должен быть составлен индивидуальный план развития (ИПР). Основная цель составления плана индивидуального развития (ИПР) составить конкретную программу работы над повышением собственной эффективности, которая должна предусматривать развитие в комплексе своих личных и деловых качеств. В итоге ИПР позволяет раскрыть конкретный потенциал каждого работника, учитывать его возможности для развития самой организации, а с другой стороны для развития самого работника.

Помимо аттестации предлагается каждые полгода проводить тестирование по методике ХОГАН, которая предусматривает выявление сильных и слабых сторон каждого работника, определять его возможности и угрозы. С помощью системы Хогана можно прогнозировать эффективность каждого работника, улучшать результаты. Данная система позволяет оценивать персонал с разных сторон, помогает развивать сотрудников, отбирать наиболее талантливых среди них.

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются:

установление плана продаж услуг банка;

в случае выполнения поставленного плана бонусы в размере 2% от объема продаж; обязательная премия 1000 руб. каждому сотруднику в случае

выполнения плана на 100 и более %; поощрение сотрудника-года путевкой на двоих на отдых; разработка кодекса корпоративной этики; разработка мотивационного письма.

Итак, в случае внедрения представленной выше системы оплаты труда и мотивации сотрудники отдела сбыта будут иметь широкий спектр возможностей получить достойную оплату труда.

Следующим направлением повышения эффективности труда персонала и мотивации является разработка кодекса корпоративной этики. В рамках данного направления, эксперт по стратегическому развитию анализирует кодексы корпоративной этики других компаний. После чего, разрабатывает текстовую версию кодекса корпоративной этики ПАО «Сбербанк», печать и брошюровку которых в дальнейшем осуществляет дизайнер. Далее менеджер проекта проводит ознакомление сотрудников компании с созданным документом. Завершается данное направление повышения эффективности мотивации и труда персонала мероприятием, состоящим в оценке сотрудников на знание корпоративного кодекса.

Заключительным направлением повышения эффективности труда и системы мотивации персонала является разработка мотивационного письма для внутреннего пользования.

Основными затратными направлениями проекта по повышению эффективности коммуникаций ПАО «Сбербанк» являются: Оплата труда проектной команды; расходные материалы для изготовления печатной версии корпоративного кодекса и мотивационного письма; запланированные расходы на оплату труда персонала согласно разработанного проекта.

Произведя необходимые расчеты затрат на оплату труда проектной команды, получим сумму равную 126750 руб. (таблица 1).

Таблица 1 - Расчет затрат на оплату труда проектной команды

Участник проекта	Количество затраченных часов	Стоимость 1 часа (руб.)	Затраты (в т.ч. 30%) (тыс. руб.)
Менеджер	43,5	545	23740

проекта			
Эксперт по стратегическому развитию	72,8	845	61520
Эксперт по ИТ	44,2	545	24090
Специалист (филолог)	35,12	250	8780
Дизайнер	3,9	210	820
Помощник менеджера проекта	52	150	7800
Итого		126750	

Следующим направлением проекта, требующим финансирования, являются затраты на расходные материалы, необходимые для изготовления партии кодексов корпоративной этики и мотивационных писем. Рассчитаем затраты на это направление (таблица 2).

Таблица 2 - Расчет затрат на расходные материалы

Полиграфическое изделие	Количество (ед.)	Себестоимость 1 единицы (руб.)	Затраты (руб.)
Кодекс корпоративной этики	140	28	3920000
Мотивационное письмо (формат А2)	140	160	2240000
Итого		6160000	

Следующим мероприятием является ведение соревнования «Сотрудник Года», по результатам которого лучший сотрудник производственного персонала сможет получить путевку на двоих в Египет на 7 дней.

Отбираться лучший сотрудник будет по таким критериям: отсутствие опозданий на работу; соблюдение трудовой дисциплины; объем выполненной работы; качество выполненной работы; отзывы сотрудников; отзывы руководства; личное вложение в развитие и совершенствование деятельности организации; соблюдение правил техники безопасности; сдача работы в установленный срок; отсутствие вредных привычек; активное участие в деятельности организации; умение работать слаженно в команде.

Следующим мероприятием стимулирования труда персонала является поощрение 5 наиболее трудоспособных сотрудников проездными талонами на метро и автобусы, чтоб минимизировать их затраты на проезд до работы.

Таблица 3 - Расходы на оплату проезда сотрудников

Наименование затрат	Цена, руб./год	К-во сотрудников, чел.	Всего затрат, руб.
Талоны на троллейбус	10000	3	30000
Талоны на автобус	8000	2	16000
Итого	-	-	46000

Затраты на оплату проезда наиболее трудоспособным сотрудникам составит 46000 тыс. руб. в год. Данное мероприятие позволит стимулировать сотрудников добросовестно выполнять свои должностные обязанности.

Оценим эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации работников компании в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели эффективности мотивации труда работников

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г. (прогноз)
Число уволившихся по собственному желанию, чел.	20	21	4
Саботаж, забастовки, конфликты, чел.	4	2	0
Повышение квалификации сотрудников, чел.	20	32	48
Доход от производственной деятельности, тыс. руб./сотр.	12200,31	13618,79	18326,45
Прибыль от производственной	976,028	1089,51	1466,11

деятельности, тыс. руб./сотр.			
Затраты на персонал, тыс.руб./сотр.	692,6	695	717,44
Рентабельность затрат на персонал, %	70,9	63,8	48,6

В результате внедрения мероприятий по мотивации персонала организации планируется снижение текучести кадров, а число уволившихся по собственному желанию до 4 тыс. человек в 2018 г.

В ходе проведения программы повышения квалификации сотрудников, в 2017 г. в программе повышения квалификации приняли участие 48. сотрудников. Затраты в результате внедрения программы мотивации труда персонала в 2018 г. вырастут по сравнению с 2017 г. на 4,6%. Рентабельность затрат на персонал с учетом роста прибыли составит 48,6%.

Кроме того, следует отметить рост таких показателей, как доход от производственной деятельности, который в 2018 г. по сравнению с 2017 г. вырастет на 36,37%, а прибыль от производственной деятельности вырастет на 36,38%.

Заключение. Система управления персоналом организации, по мнению её сторонников, является элементом системы менеджмента. И чем она эффективнее, тем лучше результат деятельности предприятия.

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

Стратегии управления персоналом главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации.

Технологии управления персонала это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей.

С целью исследования эффективности и проблем управления персоналом ПАО «Сбербанк» было проведено изучение отношения сотрудников к политике управления персоналом.

Сотрудники ПАО «Сбербанк» отдают предпочтение различным видам мотивации, не все сотрудники довольны отношением руководства к ним, программам мотивации, а также обращают внимание на различные виды мотивации. Кроме того, для сотрудников важно отношение руководства к ним.

Многие сотрудники отдела сбыта хотели бы получать премии, бонусы, грамоты и т.д.

Следует разработать рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности организации.

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются: - установление плана продаж, обязательная премия каждому сотруднику отдела сбыта в случае выполнения плана, поощрение сотрудника-года путевкой на двоих на отдых, разработка кодекса корпоративной этики, разработка мотивационного письма.

В результате расчета основных затрат на внедрение проект и разработку мероприятий, благодаря которым проект будет осуществлен, было выяснено, что затратность проекта не повлечет, в случае его реализации, ухудшения финансового состояния ПАО «Сбербанк».

В результате внедрения мероприятий по мотивации персонала организации планируется снижение текучести кадров, несчастных случаев,

увольнений по причине конфликтов, повышение дохода от производственной деятельности и прибыли. В целом проект по повышению эффективности управления персоналом следует считать эффективным и таковым, который не нанесет существенный удар по бюджету организации.