

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

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Давыдовой Анастасии Павловны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К. Э. Н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К. Э. Н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Актуальность темы. На современном этапе развития общественных отношений все больше возрастает социальная направленность банковской сферы, выраженная в ее активном участии в реализации приоритетных национальных проектов развития здравоохранения, образования, жилищного строительства, сельского хозяйства, решения демографических задач страны. Как следствие, растет спрос со стороны общества на услуги банков по мере роста доходов населения страны, увеличения размеров государственных гарантий и минимизации рисков по сохранности банковских вкладов физических лиц и в итоге большей привлекательности условий банковского сбережения и кредита. Это объективно определяет необходимость повышения социальной и профессиональной компетентности персонала банка, их знаний, умений и навыков для быстрого реагирования на новый социально-экономический спрос.

Более того, в современных социально-экономических условиях эффективность работы банка определяется именно качеством работающего в нем персонала, а не только наличием финансовых ресурсов и их рациональным размещением. В связи с чем на первый план выдвигается проблема методологического инструментария, разрабатываемого и применяемого в рамках управленческой деятельности в сфере кадровой политики организации.

Специалистами повсеместно отмечается, что сложившаяся исторически практика применения преимущественно административных методов воздействия на персонал к сегодняшнему дню приходит в противоречие с новыми требованиями социального и общественного запроса. В банковской сфере это получило свое выражение в том, что на первых этапах проведения экономических реформ, активно предпринимались попытки внедрения экономических способов управления персоналом, как правило, путем установления более высокой оплаты труда по сравнению с другими отраслями. Но последующий анализ показал, что такой подход еще больше начал

обострять противоречия между применяемыми методами управления персоналом и условиями развития банков.

Такая ситуация, безусловно, требует пересмотра места и роли персонала в современной банковской организации, а также разработки более совершенных подходов к механизму взаимоотношения руководства и подчиненных. Потребности управленческой практики обуславливают необходимость научного обоснования и разработки таких методов управления персоналом, которые бы не только повышали эффективность воздействия руководителей на сотрудников, но и создавали бы объективные условия для нормального и эффективного трудового поведения, соответствующего требованиям банковской организации и интересам каждого конкретного ее работника.

Также стоит отметить, что необходимость изучения методов управления персоналом, обосновывается научным подходом, который стал преобладающим сегодня в доктрине управленческой науки.

Банковская сфера сегодня – это в достаточной степени конкурентный рынок труда, поэтому эффективность тех или иных методов управления персоналом, становится чрезвычайно важным аспектом для руководства банков и других кредитных организаций.

Цель и задачи. Целью исследования является комплексное рассмотрение методов управления персоналом как с теоретической, так и с практической стороны. Для этого на в работе были поставлены следующие задачи:

1. Представить теоретические основы исследования методов управления персоналом в организации: выработать понятие и охарактеризовать их место в системе управления организацией; выявить классификационные признаки и основные методы управления; провести сравнение их характеристик.

2. Дать анализ методам управления персоналом, применяемым в ПАО «Сбербанк»: охарактеризовать деятельность самой организации; охарактеризовать методы управления персоналом в ней; выявить существующие на сегодня проблемы выбора наиболее эффективных из них.

3. Выработать и предложить основные направления совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Объект и предмет исследования. Объектом исследования выступает сфера внутренних экономических, социально-трудовых и организационных отношений в системе управления персоналом организации, включая и банка.

Предметом исследования является совокупность доктринальных положений управленческой науки относительно методологии управления персоналом организации, а также наработанная практика применения отдельных методов.

По своей структуре, настоящая работа состоит из:

Введения

1. Теоретические основы исследования методов управления персоналом в организации

1.1 Понятие и место методов управления персоналом в системе управления организацией

1.2 Классификация методов управления персоналом в организации

1.3 Сравнительные характеристики методов управления персоналом в организации

2. Анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк»

2.2 Классификация методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» и соотношение между ними

3. Направления совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

3.1 Расширение применения социально-психологических методов управления персоналом

3.2 Корректировка административных и экономических методов управления персоналом

3.3 Эффективность предложенных мероприятий

Заключения

Списка использованных источников

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первый раздел: Теоретические основы исследования методов управления персоналом в организации

В первом параграфе теоретической главы дается определение понятию и места методов управления персоналом в системе управления организацией.

Во втором параграфе осуществлена классификация применяемых на практике методов управления персоналом.

В третьем параграфе проводится сравнительная характеристика применяемых методов управления персоналом в организации

Так, под методами управления персоналом на современном этапе, следует понимать практические инструменты непосредственного достижения целей и реализации задач кадрового обеспечения и функционирования в организации, состоящие из способов, приемов и иных средств целенаправленного воздействия на лиц, занятых в организации.

Ключевое положение методов управления персоналом в системе управления организацией, определяется функциональной составляющей кадрового управления, которая характеризуется объективной всеохватностью управленческих процессов.

Всевозможное количество видов методов управления персоналом может заключаться в самом широком их разнообразии. Однако в доктрине управленческой науки в основу классификации в основном принято закладывать только следующие три: экономические, административные и социально-психологические методы.

Мотив такой классификации заключается в том, что в этих методах наиболее всего отражена вся совокупность элементов системы властных отношений, сформировавшихся на сегодняшний день в организациях, как самостоятельных хозяйствующих субъектов. Поэтому, их можно называть общими или основными. Разграничение именно на эти виды отражает внутреннее содержание каждой из категории по используемым методам, где определяющим является основа их управленческого воздействия.

Каждый из этих видов методов характеризуется своей самостоятельностью, исключительным набором способов, приемов и иных средств целенаправленного воздействия на лиц, занятых в организации, правильное применение которых, самым непосредственным образом, влияет на степень эффективности всего управленческого процесса в отношении персонала.

Второй раздел: Анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

В первом параграфе дается общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк».

Во втором проводится авторская классификация методов управления персоналом, применяемых в настоящий момент в ПАО «Сбербанк».

Избранная в качестве объекта исследования практической части работы банковская организация, является историческим преемником основанных 12 ноября 1841 года Сберегательных касс, и к сегодняшнему дню представляет собой самую большую в стране публичную компанию банковского сектора экономики.

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк» имеет 12 территориальных банков и 17 493 подразделения в 83 субъектах Федерации. Своей деятельностью ПАО «Сбербанк» охватывает 70% населения страны.

Только в России у ПАО «Сбербанк» более 110 миллионов клиентов - больше половины населения страны, за рубежом - около 11 миллионов.

По объемам операций с физическими лицами, ПАО «Сбербанк» является крупнейшей в России банковской организацией, учредитель и основной акционер которой - Центральный банк Российской Федерации (Банк России) (свыше 60% акций уставного капитала).

ПАО «Сбербанк» также является крупнейшим работодателем с количеством персонала свыше 260 тыс. квалифицированных сотрудников. По этой причине, совершенно очевидно, что в ПАО «Сбербанк» проводится активная кадровая политика.

Управленческая система ПАО «Сбербанк», представляет собой организацию с вертикальной структурой управления, которая имеет несколько уровней управления, а по типу, является функциональной структурой.

Методы, применяемые в банковской организации для цели управления персоналом, характеризуются, в первую очередь, своей административностью, с преобладанием организационно-распорядительных форм воздействия. Экономическую форму воздействия при управлении персоналом можно отнести на вторую очередь, хотя такая и очевидна. Однако, воздействие через материальное стимулирование путем установления надбавки к должностному окладу «привязано» к результатам аттестации, а допуск к участию в распределении прибыли путем приобретения акций - к занимаемой должности руководящего звена, которая без прохождения процедуры резервирования занята не будет, что в совокупности опять же говорит об административных началах в управлении персоналом.

В свою очередь, неполная реализация социально-психологических методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк», заключается в слабом моральном стимулировании сотрудников, которое в основном сведено к односторонним требованиям без обратной связи.

Вся система применяемых методов в рамках управления персоналом в ПАО «Сбербанк» на сегодняшний день может быть охарактеризована как централизованная, порядок применения которых подчинен единому процессу достижения общих целей функционирования банковской организации. Отсутствие самостоятельности у территориальных отделений по некоторым аспектам применения конкретных из них видится признаком общей неэффективности системы управления персоналом.

Третий раздел: Направления совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

В первом параграфе были выработаны мероприятия по расширению применения социально-психологических методов управления персоналом.

Во втором параграфе - мероприятия по совершенствованию процесса мотивации и стимулирования труда.

В третьем параграфе была проведена работа по корректировке уже применяемых административных и экономических методов управления персоналом.

В третьем параграфе было осуществлено обоснование эффективности предложенных мероприятий.

Так, основные направления совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк», как видится, пролегают в двух основных плоскостях:

- 1) расширение применения социально-психологических методов управления персоналом;
- 2) корректировка административных и экономических методов управления персоналом.

В первом направлении, необходимо, в первую очередь, повышать уровень благоприятности социально-психологического климата в коллективе. Стремиться улучшить в корпоративной культуре банковской организации обратную связь персонала с руководством. Затем, необходимо более четко проработать вопросы нематериальной мотивации в долговременной работе в ПАО «Сбербанк».

Конкретными мероприятиями здесь являются:

- а) регулярное привлечение к участию в коллективных мероприятиях, направленных на снижение и дальнейшую профилактику напряженности в коллективе;
- б) регулярное проведение лекций и семинаров, психотренингов, деловых и ролевых игр;
- в) регулярно отслеживать психологический фон в коллективе;
- г) в особо сложных случаях, проводить индивидуальные доверительные беседы.

Также необходимо расширять адаптационное сопровождение новых кадров – отслеживать процесс адаптации до полного включения нового сотрудника в работу отделения банковской организации. Для этого, необходимо:

- а) обозначить контрольный период от 3-х месяцев до полугода;
- б) обязать службу персонала отслеживать весь процесс;
- в) подвергать периодической оценке качество адаптационной работы, в т. ч. через анонимный опрос.

Во втором направлении целесообразно скорректировать уже применяемые административные и экономические, в т. ч. успешно, методы управления персоналом в целях достижения нормального их соотношения при воздействии на сотрудников.

Например, материальные формы воздействия требуют следующих изменений:

а) необходимо заново проработать компенсационный пакет для основного звена сотрудников с повышательным уклоном: тарификация должностей, анализ рабочих мест, установление базовых окладов, установление доплат и надбавок, определение разрядных коэффициентов;

б) необходимо разработать дополнительный социальный пакет: например, ввести оплату отдыха и обучения детей сотрудников, оплату и организацию корпоративного отдыха, ввести выплаты на определенные праздники и события, частичное или полную оплату занятий спортом сотрудников и их детей, проведение праздников, корпоративных отпусков, экскурсий (по аналогии с некоторыми частными банковскими организациями: Альфа банк, Тиньков);

в) необходимо проработать персональную кредитную политику для сотрудников со стажем от года и выше.

В свою очередь, организационно-распорядительные меры воздействия требуют следующих конкретных изменений с учетом их все более уменьшающейся востребованности в управленческом функционале:

а) разработка и внедрение системы подбора кадров и профессиональной ориентации молодежи на работу в ПАО «Сбербанк», в т. ч. через взаимодействие с вузами;

б) адаптация инструментов подбора, мотивации и обучения сотрудников под конкретные специфические потребности разных категорий персонала и направлений деятельности структурных подразделений;

в) устранение решающего значения для отказа кандидату заключения службы безопасности, оставив его в статусе мотивированного мнения.

Положительным результатом от внедрения вышеприведенных мероприятий, как ожидается, должно стать общее повышение эффективности всей системы управления персоналом ПАО «Сбербанк». А по совокупности, вышеприведенное позволит обеспечить в банковской организации выстраивание долгосрочных отношений с персоналом, что положительно скажется на качестве достижения основных целей ее функционирования.

Выработанные меры – это эффективное регулирование взаимоотношений между руководством и подчиненные сотрудниками, правильное мотивирование персонала, что позволяет банковской организации эффективно реализовывать свои текущие производственные цели и задачи, обеспечивать целенаправленный рост и укрепление позиций в банковском секторе, а также формирование и совершенствование капитала корпоративных знаний.

Заключение

Изученная в настоящей работе тема позволяет обобщить результаты и сформулировать следующие итоговые положения.

1. Методами управления персоналом на современном этапе развития общественных отношений, являются практические инструменты непосредственного достижения целей и реализации задач кадрового обеспечения и функционирования в организации, состоящие из способов, приемов и иных средств целенаправленного воздействия на лиц, занятых в организации.

Данные методы объективно занимают ключевое положение в системе управления организацией, что определяется функциональной составляющей кадрового управления, которая характеризуется объективной всеохватностью управленческих процессов.

2. Управленческая наука выработала всевозможное количество методов управления персоналом, классификация которых выстраивается по звеньям цикла работы с персоналом – от найма до высвобождения. Однако, общепризнано основными (обобщенными) из них считаются: экономические, административные и социально-психологические методы.

Каждый из этих видов методов содержит в себе исключительный набор способов, приемов и иных средств целенаправленного воздействия на лиц, занятых в организации, что позволяет характеризовать их как самостоятельные, непересекающиеся друг с другом, которые сгруппированы по совокупности элементов системы властных отношений, сформировавшихся на сегодняшний день в организациях, как самостоятельных хозяйствующих субъектов. Эти элементы выражены экономической, административной и социальной составляющей.

3. Рассмотрение ПАО «Сбербанк» как объекта практического анализа избранной темы, позволил определить наличие в банковской организации единой системы управления персоналом, структура которой характеризуется как централизованная и состоит из следующих основных применяемых в

организации методов: экономических, административных и социально-психологических.

По приведенным методам управления персоналом осуществлялся комплексный анализ, что позволило дать им следующую характеристику:

а) как уже и отмечалось, система этих методов является централизованной, порядок применения которых подчинен единому процессу достижения общих целей функционирования банковской организации, т. е. действует единый порядок для всех территориальных отделений;

б) наблюдается заметный перевес в сторону более активного применения методов организационно-распорядительного характера;

в) среди проблемных аспектов, выделяются слабое применение социально-психологических методов и недоработанность мер экономического характера на уровне основного звена персонала.

4. Основные проблемы выбора эффективных методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» находятся в ключе разрешения вопросов текучести кадров, чрезмерной жесткости системы отбора кадров, системности мышления руководства, ответственного за персонал и его низкой конкурентности на рынке труда банковской сферы.

5. Авторское видение основных направлений совершенствования методов управления персоналом и предложений конкретных мероприятий находится в ключе достижения цели повышения общей эффективности управленческой системы в ПАО «Сбербанк». Для этого, в рамках рассмотренной темы было выработано и предложено:

а) расширить применение социально-психологических методов управления персоналом путем: регулярного привлечения к участию в коллективных мероприятиях; проведения лекций и семинаров, психотренингов, деловых и ролевых игр; отслеживания психологического фона в коллективе; проведения индивидуальных доверительных бесед, а также отслеживания процесса адаптации до полного включения нового сотрудника в работу

отделения банковской организации и предоставления некоторых дополнительных мер социального характера;

б) скорректировать применяемые административные и экономические методы управления персоналом путем: проработки компенсационного пакета для основного звена сотрудников с повышательным уклоном; разработки дополнительного социального пакета; проработки персональной кредитной политики для сотрудников со стажем от года и выше, а также разработки и внедрения системы подбора кадров и профессиональной ориентации молодежи; адаптации инструментов подбора, мотивации и обучения сотрудников под конкретные специфические потребности разных категорий персонала и направлений деятельности структурных подразделений и устранения решающего значения для отказа кандидату заключения службы безопасности, оставив его в статусе мотивированного мнения.

Также возможно рассмотреть вопрос об официальном допуске сотрудников основного звена к участию в распределении прибыли путем приобретения обычных (не голосующих) акций банковской организации.

б. В целом, эффективность предложенных мероприятий, в части активного расширения применения социально-психологических методов, должно взаимосвязанно способствовать в ПАО «Сбербанк»: образованию в коллективе благотворного психологического климата рабочей обстановки; стремлению работников связать свою профессиональную деятельность с банковской организацией и снижению или полной ликвидации текучести кадров. А корректировка других уже применяемых методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк», соответственно, способствовать: частичному или полному уходу от строгого администрирования; выравниванию баланса применения всей совокупности методов, стоящих на вооружении кадровой политики банковской организации; материальному улучшению положения сотрудников основного звена; повышению уровня адаптивности и компетенции персонала; активному внедрению инноваций в сфере управления персоналом, а

также общему повышению конкурентоспособности персонала в банковской сфере.