

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»
ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ГУМАНИТАРНЫХ
ДИСЦИПЛИН

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Анализ эффективности управления человеческими ресурсами

Выполнил:

студент III курса

группы 4351

Никифорова Татьяна Николаевна

Руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Бурганов Раис Аббарович

Казань 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами	5
1.1 История, системы и принципы управления человеческими ресурсами ..	5
1.2 Методы анализа эффективности управления человеческими ресурсами и их значение	9
2. Анализ состояния управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России»	13
2.1. Общие характеристики управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России»	13
2.2 Анализ эффективности управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России»	17
2.3 Пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России».....	22
Заключение	25
Список литературы	28
Приложение 1	30

ВВЕДЕНИЕ

Успешная деятельность любой современной организации напрямую зависит от качества и полноты использования имеющихся ресурсов, среди которых выделяют такие как земля, денежные средства, информация, человеческие ресурсы. Если первые три ресурса современные организации стараются в большинстве своем использовать максимально возможно, то последний ресурс зачастую остается неучтенным. Что является неправильным управленческим решением.

Человеческие ресурсы – это понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека [7].

Управление человеческими ресурсами - важнейшее направление деятельности и считается основным критерием экономического успеха. Актуальность изучения данной темы состоит в том, что можно иметь передовую технологию, современную технику и оборудование, но неквалифицированный персонал нивелирует ее результативность. Поэтому необходимо исследовать сущность управления человеческими ресурсами на предприятии через призму: управление человеческими ресурсами как процесс повышения эффективности деятельности организации. Анализ эффективности управления человеческими ресурсами имеет высокую практическую значимость.

Таким образом, объектом моего исследования стало максимально эффективное управление человеческими ресурсами, а предметом исследования – человеческие ресурсы и методика анализа их эффективности.

Цель написания данной исследовательской работы состоит в изучении эффективности управления человеческими ресурсами, их анализе и пути повышения их работоспособности. Для реализации поставленных целей были выполнены задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления человеческими ресурсами.

2. Определить и раскрыть основные методы анализа эффективности управления человеческими ресурсами.

3. Проанализировать эффективность управления человеческими ресурсами на предприятии ОАО «Сбербанк России».

4. Раскрыть основные пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами на предприятии ОАО «Сбербанк России».

Для написания данной исследовательской работы были использованы как теоретические, так и статистические методы, изучены труды исследователей в области управления и организации, был проведен анализ научной литературы отечественных и зарубежных авторов. Были применены методы исследования, такие, как: системного анализа, статистические методы, метод сравнений и метод обобщений.

Информационную базу исследования составляют официальные данные, материалы ОАО «Сбербанк России», данные мониторинга.

Данная курсовая работа выполнена в традиционной форме и состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка и приложения. Основная часть состоит из двух глав и 30 страниц.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 История, системы и принципы управления человеческими ресурсами

Некоторые жизненные принципы управления человеческими ресурсами были использованы в доисторические времена. Механизмы разработаны для отбора племенных вождей. Знания записаны и переданы молодежи о безопасности, охраны здоровья, охоты и собирательства. Более совершенные функции управления персоналом были разработаны ещё в 1000 — 2000 лет до н.э. Китайцы первыми применили методы отбора сотрудников ещё в 1115 г. до н.э. А самая ранняя форма производственного обучения начата в древних греческой и вавилонской цивилизациях. Терминология, используемая для описания роли и функции рабочих, из «персонала» перешла в «производственные отношения». Затем в «трудовые отношения», а в данный момент — «человеческие ресурсы» [6, с.321].

Необходимость в организованной форме управления человеческими ресурсами возникла в ходе промышленной революции. Происходит переход от аграрной экономики к индустриальной экономике. Компании вынуждены разрабатывать и осуществлять эффективные способы подбора и сохранения квалифицированных рабочих. Кроме того, индустриализация помогает стимулировать иммиграцию. Заполнение рабочих мест иммигрантами создает ещё большую необходимость надлежащего управления персоналом. Ранние человеческие методы управления ресурсами включены в социальные подходы, направленные на обеспечение помощи иммигрантам адаптироваться к своей работе и к жизни в чужой стране. Эти программы помогают иммигрантам в изучении иностранного языка, получении жилья и медицинской помощи. Методы способствуют надзору за обучением с целью повышения производительности.

Вторая мировая война повысила значение кадровой работы на постоянной основе во всех учреждениях производства военных материалов. Функции персонала существенно выросли. В 1945 году «управление

персоналом» приобрело широкую перспективу. Состояние управляемых производств больших масштабов требует реализации правил, новой образ профессии, который имел бы навыки ведения переговоров и умение планировать стратегии промышленных отношений. Управлению персоналом был дан достаточно высокий приоритет [5].

В 1960-70 гг. управление персоналом обретает популярность и значительно развивается [4]. Управление становится все более сложным. Появляется представительная группа менеджеров. Их интерес к людям влияет на все аспекты бизнеса, в том числе рост маркетинговых исследований, коммуникаций и связей с общественностью. Эта группа менеджеров подчеркивает отношение между работодателями и работниками. Программы по увеличению заработной платы и льгот продолжают развиваться. На основе исследований проводится внедрение поощрения новых идей и инициатив для большей производительности. В то же время разрабатываются методы с использованием теорий социальных наук о мотивации и организационного поведения. Тестирование приобретает широкое применение при наборе сотрудников. Подготовка управленческих кадров расширяется.

В настоящее время человеческие ресурсы — это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом [9].

Человеческие ресурсы могут быть рассмотрены с нескольких точек зрения. Так, довольно большой интерес представляет индивидуальный потенциал отдельно взятого человека. Если рассматривать данное понятие в контексте коллектива, то речь пойдет о социально-психологическом аспекте. Если же нужно определить совокупный потенциал общества в целом, то говорят о социологическом исследовании.

Управление человеческими ресурсами — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление человеческими ресурсами заключается в формировании, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале [4].

Управление человеческими ресурсами организации включает широкий спектр функций [3]:

- наем, отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

Управление человеческими ресурсами организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей

и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

На большинстве российских предприятий организация управления человеческими ресурсами сосредоточена в основном в четырех подразделениях: отделе кадров, отделе организации труда, отделе труда и заработной платы и отделе техники безопасности и охраны труда. На зарубежных предприятиях чаще всего функционирует единая служба управления человеческими ресурсами, подчиненная одному из вице-президентов компании (то есть управление трудом централизовано).

Поскольку управление людьми представляет собой достаточно сложную процедуру, то справедливо будет сказать о существовании такого явления, как система человеческих ресурсов. Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей и задач во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, создания эффективного механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми, а также проектирования организационной структуры управления.

Система управления персоналом должна быть нацелена на глубокие преобразования в производстве. Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционные технологии уступают место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на высоких технологиях и современных средствах связи.

Принципы управления персоналом - теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом. В РФ традиционно распространены [2]:

- принцип единства распорядительства;

- принцип отбора, подбора и расстановки кадров;
- принцип сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

- принцип контроля исполнения решений и др.

В западных корпорациях используются:

- принцип пожизненного найма;
- принцип основанного на доверии контроля исполнения заданий;
- принцип консенсуального принятия решений и др.

Таким образом, управление человеческими ресурсами имеет длинную и обширную историю, система управления человеческими ресурсами предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Поэтому особенно важно иметь четкие системы и принципы управления, для эффективной деятельности организации.

1.2 Методы анализа эффективности управления человеческими ресурсами и их значение

Эффективность работы предприятия заключается не только в количестве человеческих ресурсов, но и в соответствии квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Для более эффективной работы формировать кадровый состав надо в соответствии со следующими показателями [1, с.7]:

1. фактической численностью работников, в нее включаются постоянные и временные работники;

2. составом работников по характеру выполняемых видов деятельности, т. е. основным, вспомогательным, административным;

3. составом работников по социально-демографическим характеристикам: полу, возрасту, религиозной конфессии, национальности и другим показателям;

4. квалификационным уровнем человеческих ресурсов.

Эффективность использования человеческих ресурсов можно оценивать следующими показателями [1, с.7]:

1. объемом производства на одного работника;
2. производительностью труда за единицу времени как в натуральном, так и в стоимостном выражении;
3. затрачиваемым временем на производство единицы продукции;
4. нежелательной текучестью кадров;
5. отношением потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период;
6. потерянной производительностью (произведением добавленной стоимости в час на количество потерянных часов от неявки сотрудников на рабочие места);
7. долями издержек на рабочую силу в общем объеме затрат;
8. издержками на одного сотрудника, т. е. отношением доли издержек на оплату труда к количеству работников на предприятии за определенный период времени;
9. издержками на оплату труда за один производительный час, т. е. отношением общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов.

С целью увеличения эффективности использования человеческих ресурсов, особенно на крупных предприятиях, создается специальный отдел кадров, который занимается непосредственной разработкой возникающих потребностей в работниках, их набором и отбором.

Наиболее распространенный метод оценки эффективности человеческих ресурсов – это анализ издержек. При таком подходе возможно использование понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров. Восстановительные издержки – это текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими. Периодическое повышение квалификации кадров является неотъемлемым фактором успешной работы предприятия.

Методик оценки эффективности управления человеческими ресурсами довольно много. Наиболее популярны [8]:

1. Метод экспертных оценок. Он заключается в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, которые дают оценку работы HR-подразделения.

2. Метод бенчмаркинга подразумевает сравнение показателей деятельности служб управления персоналом с аналогичными данными других предприятий, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. Метод функциональной матрицы. Эта матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке и реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности на конкретном предприятии или в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.

Матрица очень удобна для анализа, так как из нее сразу вырисовывается четкая картина, делегируются ли полномочия вышестоящих руководителей нижестоящим, по каким видам работ много (и не всегда

нужных) согласований, а по каким принимаются решения, наоборот, без согласования с соответствующими должностными лицами, какие подразделения выполняют работы, не входящие в их компетенцию и т.д.

Каждый из методов имеет свои плюсы и минусы. Далее на основании выбранного метода проводится анализ эффективности управления человеческими ресурсами в организации. Для каждой организации подбирается индивидуальный метод, который бы способствовал качественной работе.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. Общие характеристики управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России»

В качестве примера наилучшей практики эффективного управления человеческим ресурсами можно рассмотреть ОАО «Сбербанк России». Он является крупнейшим банком, действующим на территории РФ, продолжает занимать лидирующие позиции на рынке по различным показателям в течение многих лет, а также по ряду показателей эффективности в рамках управления человеческими ресурсами.

История Сбербанка России началась 170 лет назад, в XIX веке. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны. Сегодня его филиальная сеть считается уникальной – она насчитывает более 20 тысяч филиалов и отделений на всей территории России, в Казахстане, на Украине, в Беларуси, в Германии и Индии. Зарегистрировано представительство в Китае [12].

Сбербанк сегодня – это современный универсальный банк, который предлагает широкий спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвует в социальной и экономической жизни страны.

Сбербанк сегодня — это команда, в которую входят более 260 тыс. квалифицированных сотрудников [12], работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Видение Сбербанка до 2018 года сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые поставлены на период до конца 2018 года [11]. Эти пять направлений следующие:

1. с клиентом — на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда

незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель — превосходить ожидания наших клиентов;

2. команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;

3. технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;

4. финансовая результативность: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

5. зрелая организация: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций.

Широкий спектр качественных банковских услуг обусловлен наличием высококвалифицированного персонала для поддержания на достаточном уровне качества работы; необходимым является построение эффективной системы управления человеческими ресурсами, отвечающей современным требованиям.

Процесс управления человеческими ресурсами включает в себя основные стандартные этапы: найм, отбор, обучение, мотивация, оценка. Целью каждого из этапов является создание высококвалифицированного сотрудника, способного качественно выполнять свою работу.

Первым этапом является подбор персонала, для этого Сбербанк размещает вакансии на официальном сайте, где можно найти полный список имеющихся вакансий в каждом городе. Однако данный способ поиска сопряжен с высоким риском привлечения неквалифицированного персонала. Данные риски минимизируются посредством проведения интервью при встрече с кандидатами. Таким образом, наиболее жесткий отбор кандидатов происходит на следующем этапе – проведения собеседования.

Сложилось устойчивое мнение, что в Сбербанк люди идут за опытом. Соответственно, количество желающих попасть на новое место работы постоянно растет. В рамках проведения собеседования помимо основных стандартных вопросов относительно опыта и навыков задаются вопросы стрессового характера, проверяется адекватность суждений и поведения опрашиваемого. Помимо того, каждый сотрудник дополнительно проверяется внутренней службой безопасности.

Стоит отметить, что важным направлением деятельности в рамках подбора сотрудников является взаимодействие с вузами и студентами. Для чего в СБ РФ существует система «Сбербанк талантов», организуются ярмарки вакансий, производственные практики, а также создана краудсорсинговая площадка «Сбербанк 21», где каждый может представить вниманию пользователей рационализаторское предложение и в случае его реализации получить денежное вознаграждение.

Следующий этап взаимодействия организации с персоналом - адаптация. В СБ РФ данному периоду предшествует обучение; в зависимости от должности и объема выполняемых заданий данный период варьируется от недели для позиции консультанта и до двух месяцев – позиция специалиста контактного центра.

Помимо этого, в целях постоянного развития и совершенствования деятельности персонала в банке организуется система постоянного обучения и повышения квалификации.

В сбербанке преобладают ориентиры, которые помогают принимать верные решения в любых ситуациях. Данные ориентиры представлены в таблице 1 [11].

Таблица 1 – Ориентиры ОАО «Сбербанк России»

Я – лидер	<p>Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг</p> <p>Я честен с собой, коллегами и клиентами</p> <p>Я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен</p>
Мы - команда	<p>Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат</p> <p>Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам</p> <p>Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу</p>
Все – для клиента	<p>Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов</p> <p>Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением</p> <p>Мы превосходим ожидания клиентов</p>

В 2012 году в банке был создан и заработал на полную мощность центр подготовки персонала массовых специальностей департамента кадровой политики. Центр был создан в соответствии с концепцией массового обучения, утвержденной Правлением Сбербанка в 2011 году. Он включает 17 учебных центров, расположенных во всех территориальных банках, в которых занято почти 400 человек. Каждый учебный центр территориального банка проходит процедуру оценки, которая основана на системе ключевых показателей эффективности. Все менеджеры по обучению также проходят регулярную оценку своей квалификации [11].

Для сотрудников Сбербанк- это:

1. Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них.
2. Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы.

3. Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине».

4. Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе.

5. Банк, в котором интересно работать.

6. Банк, работой в котором можно гордиться,

7. Банк, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем.

Таким образом, в результате проведенного исследования хотелось бы отметить, что в ОАО «Сбербанк» за долгие годы существования сложилось четкое и стабильное управление человеческими ресурсами. Главное для Сбербанка это – благополучные условия работы их персонала, их мотивация и их карьерный рост.

2.2 Анализ эффективности управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России»

В рамках управления человеческими ресурсами стоит отметить, что Сбербанк ведет активную деятельность, направленную на постоянное развитие своих сотрудников. Что касается в целом политики управления человеческими ресурсами, то Сбербанк активно продвигается в данном направлении.

Относительно анализа управления человеческими ресурсами важно отметить, что он проводится с определенной периодичностью, что позволяет определить эффективность обучения и проблемные зоны имеющейся системы подготовки.

Группа Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 325 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня [13].

В 2014 году более 250 тыс. человек прошли обучение по корпоративным программам, включая совместные программы для руководителей с ведущими мировыми бизнес-школами [11].

Главным событием прошлого года в корпоративной жизни банка стало открытие нового комплекса Корпоративного университета, соответствующего самым современным стандартам ведущих бизнес-школ мира. Университет станет базой для обучения и развития молодых талантов, менеджеров нового уровня, способных успешно справляться с глобальными вызовами новой реальности и обеспечить выполнение стратегической цели – стать одним из лидирующих и инновационных мировых финансовых институтов.

В 2014 году Сбербанк сделал качественный рывок в развитии ИТ на пути создания высокотехнологичной системы, которая станет залогом конкурентоспособности банка в условиях растущего проникновения цифровых технологий. Основными достижениями 2014 года стали рост доли операций корпоративных клиентов в удаленных каналах до 94%, выход на завершающую стадию проекта консолидации ИТ платформ, существенное повышение надежности и производительности ИТ систем, достижение лидирующих позиций в создании инновационных банковских продуктов [10].

Мотивационные меры в Сбербанке подразделяются на моральные и материальные, каждая из которых включает в себя различные мероприятия. В СБ РФ разработаны такие системы как: дополнительное медицинское страхование, премиальное вознаграждение, система льгот и другое. Помимо этого, создан корпоративный портал, биржа идей, где сотрудники могут получить премию за внедрение рационализаторских предложений. Все это способствует сохранению персонала на рабочих местах, росту удовлетворенности работой.

Однако несмотря на эффективность системы управления персоналом у СБ РФ есть некоторые проблемы: высокий показатель затрат на персонал,

длительность процессов обучения и оценки сотрудников, невыполнение планов по стратегии сокращения численности персонала с 2008 года [13].

Каковы же критерии успеха банка?

Для оценки успеха в развитии корпоративной культуры и команды использованы три группы ключевых показателей: вовлеченность персонала. Вовлеченность - самая важная метрика успеха работы с командой Банка. Ее уровень сопоставим с результатами других компаний, что дает возможность конкурировать с ними. В планах к 2018 году обеспечить рост вовлеченности до уровня лидирующих позиций на рынке.

Для определения вовлеченности персонала проводится ежегодное анкетирование более 100 тыс. сотрудников. Опрос проводится по стандартной методологии, используемой другими компаниями, и измеряет следующие параметры: гордость за Банк как компанию, оценку Банка как работодателя, идентификация себя с Банком на уровне целей, ценностей и будущего и то, насколько Банк стимулирует сотрудников работать на максимуме своего потенциала. Были определены три основные ценности обновленной корпоративной культуры. Эти ценности имеют весьма конкретные проявления в ежедневном поведении руководителей и сотрудников Банка: поведение, к которому стремимся, и поведение, которого избегаем. Регулярно спрашивая сотрудников о том, насколько часто они наблюдают эти проявления в поведении своих коллег и руководителей, можно будет судить о том, насколько удалось по-настоящему улучшить корпоративную культуру Сбербанка

За прошедшие 5 лет организационная инфраструктура Банка претерпела колоссальные изменения. Появились и получили развитие важнейшие функции и направления, без которых невозможно представить Сбербанк сегодня. При этом скорость движения по преобразованию бизнеса Банка стала опережать скорость развития базовых управленческих систем и процессов. В ряде случаев недооценили сложность и важность работы в этих направлениях. В других — создали мощные процессы и инструменты, но не

в полной мере обеспечили их повсеместное и эффективное использование. Уверены, что в следующие пять лет продолжится тренд на повышение сложности нашего бизнеса. Все это создает значительные ограничения для дальнейшего развития Сбербанка. Устраняя эти ограничения, создается мощный фундамент для дальнейшего развития и роста, который необходим для зрелой и эффективной организации. Особый акцент при этом будет сделан на формировании системы преемственности в управлении, удержании ключевых для развития Банка сотрудников и внедрении лучших практик корпоративного управления [10].

Основные показатели ОАО «Сбербанк России» [13]:

1. 330,7 тыс. сотрудников работает в Группе Сбербанка.
2. Показатель текучести кадров по Группе составил 14 %, снизившись на 4 п. п. по сравнению с 2014 годом.
3. Специалистами Сбербанка было пройдено 550,6 тыс. обучающих мероприятий и курсов.
4. В Корпоративном университете Сбербанка прошли обучение 25 тыс. руководителей (75 % от общего числа руководителей Сбербанка).
5. 4,2 тыс. вопросов было собрано от сотрудников для обсуждения на прямой линии с Германом Грефом.
6. В рамках формирования культуры наставничества в Сбербанке по программе наставничества обучение прошли 12 тыс. человек и было сформировано более 4 тыс. пар формата «наставник – подопечный».
7. Был разработан системный подход к развитию корпоративной культуры, в рамках которого была создана Книга ценностей, разработан Кодекс этики, внедрена оценка соответствия корпоративным ценностям «5+» и др.
 - текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;

- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Анализировать эффективность управления человеческими ресурсами помогает структура операционных расходов и фактическая численность персонала группы, которая представлена в приложении 1. Расходы на персонал с каждым кварталом только возрастают. За год со второго квартала 2015 года до 2 квартала 2016 года расходы на персонал увеличились на 16 миллиардов рублей [13]. При этом фактическая численность персонала уменьшилась за год на 3 тысячи человек. Что показывает, что Сбербанк активно ведет политику эффективного управления человеческими ресурсами.

В 2015 году расходы на оплату труда в Группе увеличились на 3,7 % по сравнению с прошлым годом. Сотрудникам Группы предлагается пакет корпоративных льгот, в который в зависимости от компании могут входить добровольное медицинское страхование, корпоративная пенсионная программа, льготные условия ипотечного и потребительского кредитования и др. В 2015 году финансирование льготных программ по Группе увеличилось на 12 % [13].

Для анализа также проходит верификация краудсорсинга. Сотрудники оставили на краудсорсинговой площадке 1,4 тыс. предложений, 10 тыс. оценок и 15,5 тыс. комментариев [11]. В Сбербанке существует единый годовой цикл постановки целей, оценки результативности и потенциала сотрудников, планирования карьеры и продвижения (HR-цикл). В начале года на основе Стратегии развития формируются цели высшего руководства на кварталы и на год, затем они каскадируются вниз по уровням управления и в территориальные банки. Оценка личной эффективности сотрудников осуществляется с помощью системы «5+». В 2015 году было принято важное решение об изменении в системе мотивации и скорректирована методика оценки. Она была разделена на два отдельных компонента: оценка результативности сотрудников и оценка соответствия корпоративным ценностям. Выделение оценки личной результативности позволило

сфокусировать внимание руководителей и сотрудников на достижении установленных целей, вес этой составляющей был увеличен. Вторая составляющая, оценка ценностных компетенций, основана на соответствии ценностям Сбербанка, что позволяет формировать единые стандарты поведения в команде. Также прорабатываются методы информирования коллектива о достижениях сотрудников, получивших по обоим параметрам наивысшую оценку по итогам квартала и за год. Все это для того чтобы сотрудники знали, кто из их коллег достиг лучших результатов, и понимали, на кого стоит ориентироваться в своей повседневной работе.

При оценке эффективности руководителей Сбербанка также используют кадровые комиссии, которые в очной форме рассматривают потенциал и достижения каждого руководителя. По итогам обсуждения разрабатывает индивидуальный план развития для каждого руководителя и рекомендуются лучшие сотрудники к участию в кадровом резерве на руководящие позиции в банке. В 2015 году 20 тыс. руководителей (63 % всех руководителей) прошли кадровые комиссии. В 2016 году планируется провести оценку всех руководителей [11].

Анализ показал, что в настоящее время в организационной структуре управления ОАО «Сбербанк России» существует четкая и эффективная модель управления человеческими ресурсами. С каждым годом Сбербанк стремится повысить свои показатели за счёт повышения квалификации работников, их мотивации как денежной, так и моральной формой, проводя групповые курсы, тренинги, обучение. И конечно не забывают и про руководителей, для которых также разработана своя программа оценки их знаний и навыков.

2.3 Пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами на ОАО «Сбербанк России»

Каждой год путем анализа в организации составляются пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Так в 2016

году новой стратегии «Сбербанка России» были выдвинуты следующие основные положения [11]:

- усиление корпоративной культуры, для сплочения коллектива и увеличения заинтересованности сотрудников;

- улучшение системы подготовки руководителей в целях повышения эффективности деятельности сотрудников и сокращения текучести кадров (в отдельных сегментах текучесть персонала выросла за последние несколько лет с 10 до 25% в год;

- оптимизация системы подбора персонала за счет налаживания связи с вузами и другими учебными заведениями (другими словами – «выращивать» сотрудников);

- развитие системы подготовки сотрудников, для создания высококвалифицированного состава служащих, способных развивать деятельность банка не только в оказании услуг, но и рационализации деятельности (наращивание интеллектуального потенциала посредством слаженной системы обучения);

- усовершенствование системы мотивации за счет грамотного сочетания элементов материального и нематериального стимулирования.

Данные мероприятия позволят улучшить и оптимизировать систему управления человеческими ресурсами, увеличить ряд основных показателей и в конечном итоге добиться поставленных целей

В управлении рисками, производственной системе и системе управления процессами хотим сформировать организационные навыки и возможности, которые сделают Сбербанк уникальной организацией.

Итак, стоит отметить, что Сбербанк ведет успешную деятельность на рынке, находится в постоянном развитии, однако исходя из вышеприведенных данных, следует, что у банка есть некоторые проблемы, необходимые для разрешения. В рамках данной работы, особое внимание будет уделено проблеме эффективного инвестирования в человеческий капитал Сбербанка. Инвестиции в человеческий капитал — модернизация

системы управления персоналом. Внедрили новую современную систему подбора, найма, обучения, планирования карьеры и эффективной мотивации персонала. Были существенно увеличены инвестиции в обучение и развитие, реализованы механизмы наставничества и кадрового резерва. Произошло существенное обновление и повышение качества управленческой команды Банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человеческий ресурс является самым важным на сегодняшний момент ресурсом в организации: решения по стратегическим задачам, принимаемые руководством компании, являются различными целями и задачами каждого сотрудника предприятия. Таким образом, от того, как персонал может справиться со своими задачами в компании, зависит результат исходы реализации стратегии компании. Поэтому для эффективного выполнения ежедневных задач необходима совершенная система мотивации, а также вовлеченность сотрудников в деятельность компании и понимание основных стратегических целей компании, иначе все остальные ресурсы для реализации стратегии (финансовые, информационные, производственные) будут не нужны ввиду отсутствия качественного выполнения важных стратегических целей и задач.

Управление человеческими ресурсами – это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. Человеческие ресурсы представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации.

Конечная цель управления человеческими ресурсами совпадает с конечной целью организации в целом. Это обеспечение стабильного функционирования и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. Непосредственной целью управления человеческими ресурсами является обеспечение предприятия необходимым персоналом, создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных целей.

Таким образом, ключевым фактором реализации стратегии любой организации являются люди. В современных условиях и коммерческих, важнейшее свойство персонала – это способность находить новые решения постоянно возникающих новых проблем. Использование системы

поощрений и вознаграждений является одним из самых эффективных инструментов проведения стратегии фирмы, однако применение нестандартных подходов в системе мотивации на сегодняшний момент приобретает всё большую популярность. Исходя из планируемой стратегии, ключом к выполнению стратегических задач являются организация системы поощрений, поддержка индивидуальных усилий и выдача денежных вознаграждений, а также проведение оригинальной мотивирующей стратегии. Организационная культура играет важную роль в реализации стратегии фирмы. Между стратегией и организационной культурой существует тесная взаимосвязь: сильная корпоративная культура, основанная на этических принципах и общепринятых ценностях, является действительно катализирующей силой на пути к стратегическому успеху. Корпоративная культура в компании должна помочь своему сотруднику организации почувствовать себя ответственным за свой результат труда, ощутить причастность к реализации стратегии и приверженность своей компании.

Проанализировав основные составляющие успеха со стороны человеческих ресурсов при реализации стратегии, был проведен анализ эффективности управления человеческими ресурсами Сбербанка России. Следует отметить, что в Сбербанке, согласно его стратегии развития, организована высококвалифицированная работа с персоналом. Однако, данные планы по усовершенствованию деятельности в области мотивации не меняются на протяжении нескольких лет, и в каждой стратегии прописана одна и та же система мотивации, когда как стратегии декларируются с различным смыслом. Даже несмотря на высокие премии и зарплаты, сотрудники неохотно выполняют цели компании, что, в конечном итоге, приводит не к полной реализации стратегии.

Таким образом, Сбербанку России следует обратить внимание на так называемую «подачу» своей системы мотивации, использовать инновационные методы мотивации и формировать корпоративную культуру,

направленную на сотрудников организации, так как они являются главным звеном на тому пути, по которому идет Сбербанк России.

Резюмируя всё вышесказанное, необходимо отметить, что цель данной исследовательской работы – проанализировать эффективность управления человеческими ресурсами, раскрыть пути повышения их работоспособности достигнута. Задачи вышеизложенные также были решены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дружинина Н. Г. Менеджмент / Н.Г. Дружинина – М.: ЛитМир, 2013. – С. 7
2. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. Пособие / Н.А. Зайцева – М.: ФОРУМ, 2012. – 389 с.
3. Исаченко И.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская - Моск. гос. ун-т печати имени Ивана Федорова, 2012. – 173 с.
4. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М,2010. — 695 с.
5. Козак Н.Н. Управление персоналом / Н.Н. Козак – М.: Издательские решения, 2016. – 370 с.
6. Максимцева И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 526 с.
7. Наумова Е. Ю. Жизненный цикл развития человеческих ресурсов в социально-экономической системе // Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://grani.*****/files/publics/.pdf
8. ВІ ТО ВЕ [Электронный ресурс] / Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. - Режим доступа: <http://www.bitobe.ru/blogs/bitobe/149.php>
9. Бизнес идеи [Электронный ресурс] / Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности. Управление человеческими ресурсами в организации. - Режим доступа: <http://vse-temu.org/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html>

10. Сбербанк [Электронный ресурс] / Годовой отчет 2015. - Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>

11. Сбербанк [Электронный ресурс] / Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018. - Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018

12. Сбербанк [Электронный ресурс] История. - Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/about/history>

13. Сбербанк [Электронный ресурс] Финансовая отчетность по МСФО 2016. - Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs>

Приложение 1

Структура операционных расходов и фактическая численность персонала группы Сбербанк

СТРУКТУРА ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ И ФАКТИЧЕСКАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ



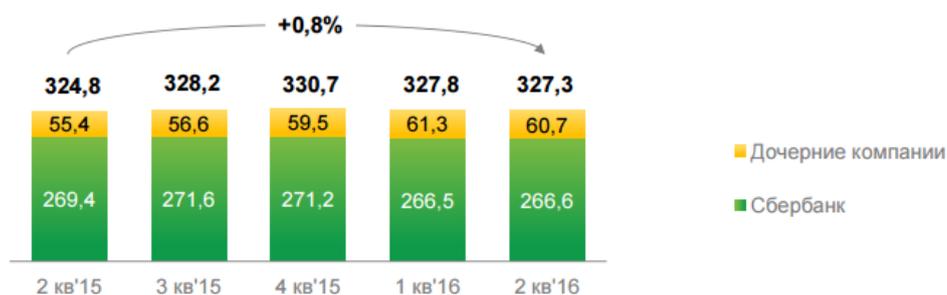
РАЗБИВКА ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

млрд руб.

	2кв'15	3кв'15	4кв'15	1кв'16	2кв'16
Расходы на персонал, Сбербанк	64,5	63,4	78,3	69,1	80,5
Расходы на персонал, дочерние компании	17,3	15,7	20,8	17,0	17,3
Прочие операционные расходы, Сбербанк	48,6	49,1	72,0	37,2	53,8
Прочие операционные расходы, дочерние компании	16,2	17,2	20,6	20,5	17,2

ФАКТИЧЕСКАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

тыс. человек



МСФО 6 месяцев 2016

15