СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……………………………………………………………………………. 3

1. Теория и методика управления персоналом ………………………………. 6
   1. Этапы развития теории управления персоналом …………………... 6
   2. Методика управления персоналом ………………………………… 13
   3. Методика анализа и оценки эффективности управления персоналом на микроуровне …………………………………………………....... 16
2. Анализ и оценка эффективности практики управления персоналом в

ПАО «Сбербанк» …………………………………………………………... 23

* 1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк»………………………………………………………………….. 23
  2. Анализ структуры и динамики трудовых показателей ………….... 27
  3. Анализ и оценка эффективности практики управления персоналом в ПАО «Сбербанк» ……………………………………………………. 29

1. Пути повышения эффективности практики управления персоналом в ПАО «Сбербанк» …………………………………………………………………. 31
   1. Основные направления повышения эффективности практики управления персоналом …………………………………………….. 31
   2. Мероприятия по повышению эффективности практики управления персоналом и расчет эффекта от их внедрения …………………… 32

Заключение ……………………………………………………………………....... 34

Список используемых источников ........................................................................ 36

ВВЕДЕНИЕ

Непосредственно связанная с управлением персоналом должность называется менеджер. В его обязанности входит пять основных функций: планирование, организация, подбор персонала, руководство, контроль. Эти функции представляют собой то, что обычно мы называем процессом управления. Они включают в себя:

* планирование: постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;
* организация: постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;
* управление персоналом: решение вопроса об определении стандарта для подходящих кандидатов, подбор подходящих работников, отбор работников, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;
* руководство: решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;
* контроль: установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности; проверка соответствия выполнения работ этим стандартам; их корректировка при необходимости.

В курсовой работы мы рассмотрим само понятие одной из функций – управление персоналом, а так же этапы её становления и анализ мероприятий, связанных с этой функцией. Так же стоит отметить, что управление человеческими ресурсами отвечает концепциям и методам, которые тоже подлежат рассмотрению. К ним относятся:

* анализ работы (определение характера работы сотрудников);
* планирование потребности в персонале и наем кандидатов на работу;
* отбор кандидатов;
* ориентация и обучение новых работников;
* управление оплатой труда;
* обеспечение мотивации и льгот;
* оценка исполнения;
* общение;
* обучение и развитие;
* создание у работников чувства ответственности;
* здоровье и безопасность работников;
* работа с жалобами и трудовые отношения.

Управление персоналом **(**personnel management**)** – управление сотрудниками организации в целях выполнения ими их работы и в рамках организации в целом, как в ее интересах, так и в интересах сотрудников [1]. Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Объектом исследования в данной работе является ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования является процесс управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Целью работы является определение путей совершенствования управления персоналом в ПАО «Сбербанк» на основе теоретических знаний и анализа управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Соответственно основными задачами работы являются:

1) изучение теоретических основ управления персоналом;

2) анализ деятельности и управления персоналом в ПАО «Сбербанк»;

3) определение путей совершенствования управления персоналом ПАО «Сбербанк».

Работа состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1. Теория и методика управления персоналом
   1. Этапы развития теории управления персоналом

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление "Управление персоналом" формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Развитие теорий управления персоналом шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. По мере развития теории становятся все более гуманными.

Можно выделить семь наиболее значительных этапов в развитии науки о персонале:

1. Конец ХIХ века – начало XX века. Основной идеей являлась – школа научной организации труда – Тейлоризм. На этом этапе труд считался индивидуальной деятельностью человека, которая представляет собой совокупность конкретных видов работ, которые четко регламентируются.

Основателем школы научной организации труда считают американского инженера Фредерика Тейлора (1856–1915 гг.). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. По мнению Тейлора, рабочий трудится не в полную силу и сознательно ограничивает свою выработку. Истоки поведения рабочего, именуемого им как "работа с прохладцей", он связывал с "феноменом группового давления" и "феноменом сознательного ограничения выработки".

Суть первого заключается в том, что при традиционных принципах организации трудовой деятельности работа в коллективе заставляет передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих. Следовательно, необходимо отказаться от коллективных норм организации трудовой деятельности.

Суть второго феномена состоит в том, что рабочий сознательно ограничивает выработку. Тейлор пришел к выводу, что такое поведение – итог ожиданий рабочих относительно снижения администрацией расценок при возможном увеличении выработки. Гарантией недопущения этого может дать только всеобщая реформа управления на основе научных принципов. Тейлор полагал, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности производства. При этом он выдвигал две программы: "достигающего рабочего" и "достигающего руководителя".

Цель программы "достигающего рабочего" – "поднять каждого рабочего до высшего уровня, какого он может достигнуть, заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше" [2].

Программа "достигающего руководителя" охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала. В то время проблему подбора квалифицированных руководителей решали на довольно примитивном уровне – переманиванием с других предприятий, а основной подход к управлению людьми сводился к тому, что "если найдется подходящий человек, то методы управления могут быть предоставлены всецело его усмотрению" [3].

Теория "научного управления" утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. В основе этих методов лежало разделение труда и глубокая специализация сотрудников. Сами методы предлагалось разрабатывать на основе использования достижений науки (математики, физики, психологии), систематического изучения существующих рабочих методов и проведения экспериментов. По мере распространения идей "научного управления" на многих предприятиях появились представители новой профессии – инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов.

1. 20-е годы. В след за тейлоризмом появилась школа администрирования (классическая). На этом этапе были сформулированы 14 принципов управления персоналом, ориентированных на построение формальных организационных структур и систем, определены принципы эффективной производительности труда. Видным представителем административной школы является американский профессор Гаррингтон Эмерсон (1853-1931). Он полагал, что совокупное знание экспертов представляет особую ценность для управления.

На место наделённого неограниченными возможностями одного человека, по Эмерсону, выдвигался управленческий штат, опирающийся на планирование и штабные рекомендации. Этим обосновывался принцип сочетания единоначалия и коллегиальности.

В 1912 году Эмерсон выдвинул 12 принципов управления персоналом: точно поставленные идеалы или цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, быстрый, надёжный, полный, точный и постоянный учёт, диспетчирование, нормы и расписание, нормализация условий, нормирование операций, писаные стандартные инструкции, вознаграждение за производительность [4]**.** По мнению Эмерсона, применение этих принципов производительности приводит к учёту и устранению потерь.

Теоретиком административной школы управления является также французский администратор и предприниматель Анри Файоль (1841-1925). Он был первым учёным, высказавшим идею об управлении как процессе выполнения функций планирования, организации, руководства, координации, контроля. Файоль выделил 14 принципов управления, придерживаться которых должен каждый руководитель в любой организации. По его мнению, они универсальны, их можно применять и в бизнесе, и во флоте, и в правительственных учреждениях: разделение работы, власть, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархическая цепь, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, кастовый дух [5]. Если объектом управления у Тейлора был цех, то у Файоля вся организация – это высшее административное управление. Так же Файоль впервые поднял вопрос о преподавании менеджмента в учебных заведениях.

1. 30-40 годы. На смену классическим идеям пришла школа человеческих отношений. Она утверждала, что организация – это социальная система и то, что в управлении персоналом необходимо использовать достижения психологии и социологии в области поведения человека. Эта школа положила начало новому этапу в развитии науки менеджмента – этапу теорий человеческих отношений, который длился до 70-ых.

Одним из представителей школы считался Абрахам Маслоу (1908-1970), который утверждал, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

1. 50-60 годы. В середине прошлого века активно стала развиваться школа науки управления, чьим основным принципом считается количественный подход. Появление данной школы – следствие применения математики, статистики, инженерных наук, экспертных оценок, ЭВМ в управлении.

До второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Война как бы подтолкнула к использованию этих методов. Стали активно разрабатываться модели. Модель – это форма представления реальности, которая упрощает реальность и представляет её абстрактно. Она позволяет сокращать число переменных, подлежащих рассмотрению до управляемого количества.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений, качественных оценок и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Огромный толчок дало развитие компьютеров, которые позволили конструировать математические модели возрастающей сложности, наиболее точно отражающие реальность. Таким образом, школа науки управления или количественного подхода использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь менеджерам в принятии решений и повысить их эффективность.

1. 70-е годы. С 70-ых годов берет начало виток нового этапа в развитии науки менеджмента, который длится и по сей день. Он называется этапом развития гуманистических теорий. Этап непосредственно связан с развитием школы ситуационного подхода, где организация считалась открытой системой. Здесь формы управления персоналом во многом зависели от внешней и внутренней среды организации.

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость "ситуационного мышления". Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов, не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

1. 80-е годы. В эти года бурное развитие получила школа организационной культуры. Основные положение этой школы: методы управления персоналом определяются организационной культурой, то есть стереотипами поведения людей в организации.

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого –бихевиористского – направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал "единственный наилучший путь" решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

1. 90-е годы. На первый план приходит школа человеческих ресурсов. Она выдвигает следующие утверждения: люди – один из ключевых ресурсов экономики, денежные инвестиции в работу с персоналом способны дать высокую отдачу, цель – максимальное использование потенциала работников при создании всех условий для его интенсивного развития.

С развитием школы, в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом – объектом становятся не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение [6]**.**

* 1. Методика управления персоналом

Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны процесс реализации функций управления, а с другой, процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера [7]**.**

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояние в желаемое.

Методы управления – это способы воздействия управляющей подсистемы - субъекта управления – на управляемую подсистему - объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) для достижения поставленных целей [8]**.**

Существует 3 группы методов управления, которые различаются способами воздействия на людей: административные, экономические, социально-психологические.

У административных методов осуществление управленческих воздействий на персонал базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Здесь ориентация идет на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и так далее. Эти методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. К способам административного воздействия относят:

1) организационные воздействия: штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, организация рабочего места, коллективный договор, правила трудового распорядка, организационная структура управления. Эти документы могут оформляться в виде стандартов учреждения и обязательно вводятся в действие приказом руководителя. С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их готовности неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией;

2) распорядительные воздействия: приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставления, целевое планирование, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения. Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждения в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия– приказ. Его невыполнение влечет за собой соответствующую санкцию;

3) материальная ответственность и взыскания: добровольное возмещение ущерба учреждению или пациенту, которому был нанесен вред здоровью или спровоцировано развитие другого заболевания, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность;

4) дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение;

5) административная ответственность: предупреждения, штрафы, возмещение ущерба. Роль административной ответственности в последнее время возросла. Все чаще стали налагаться штрафы за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений.

У экономических методов осуществление управляющих воздействий на персонал осуществляются через использование экономических законов и категорий. В советский период экономическими методами считались централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, то есть роль и место экономических методов толковались узко, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне учреждения. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов. Экономические методы управления можно классифицировать следующим образом:

1) плановое ведение хозяйства: свободное предпринимательство, план экономического развития, портфель заказов, критерий эффективности, конечные результаты. Роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов;

2) оплата труда: должностной оклад для врачей, тарифная ставка для среднего и младшего медицинского персонала, дополнительная зарплата, вознаграждение, премия. Руководитель учреждения с помощью 5 перечисленных компонентов может регулировать материальную заинтересованность работников в соответствии с экономически возможными расходами на производство по статье “заработная плата”, применять различные системы оплаты труда, формировать материальные и духовные потребности работников, обеспечивать рост их жизненного уровня;

3) рабочая сила: рынок труда, спрос, наличие, стоимость рабочей силы, уровень жизни;

4) рыночное ценообразование: стоимость, цена, себестоимость, доход, прибыль;

5) формы собственности: государственная, муниципальная, частная, общественная, интеллектуальная. Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри учреждения.

Социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны[9]**.**

* 1. Методика анализа и оценки эффективности управления персоналом на микроуровне

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

– соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

– компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К компонентам относятся:

– стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

– гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели эффективности управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Направление анализа | Показатели |
| Производительность труда | 1) объем реализации на одного работника и его динамика,  2) объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика |
| Улучшение качества продукции, услуг | 1. количество рекламаций и их динамика, 2. удельный вес брака и его динамика |
| Издержки на персонал (затраты на персонал) | 1. общие издержки предприятия на персонал за период, 2. доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период, 3. издержки на работника и их динамика |
| Эффективность управленческих программ | 1. затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника, 2. эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом |
| Направление анализа | Показатели |
| Социально-психологический климат в коллективе | 1. взаимоотношения с коллегами, 2. взаимоотношения с руководством, 3. взаимоотношения с клиентами |
| Уровень удовлетворенности персонала | 1. соответствие организационных и личных целей, 2. коэффициент текучести персонала и его динамика, 3. уровень абсентеизма, 4. уровень конфликтности в коллективе, 5. количество жалоб от работников |

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

**Кт = Рв/Р \* 100% (1.3.1)**

где Кт – коэффициент текучести;

Рв – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести;

Р – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям и по категориям работников.

На российском рынке труда наблюдаются такие причины увольнения, как в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности в связи со спадом производства. Увольнение по этим причинам в отдельных отраслях экономики достигает значительных размеров. Подобное выбытие происходит не по вине работника, вызывая излишний оборот и имеющий негативные экономические и социальные последствия. Его целесообразно учитывать обособленно.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятна повышенная текучесть.

**А= Дп/(Д\*N) (1.3.2)**

где А – абсентеизм;

Дп – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

Д – число рабочих дней;

N – среднее число работников.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом приводится в таблице 2.

Таблица 2 - Направления анализа качества управления персоналом предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Направление анализа | Используемые критерии |
| Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия | 1) последовательность;  2) непротиворечивость целей и путей их достижения |
| Опенка качества документов, регламентирующих работу персонала | четкость и полнота изложения, соответствие ТК РФ |
| Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия | 1) трудовые показатели работников,  2) эффективность работы предприятия |
| Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников | 1) состояние трудовой этики;  2)морально-психологический климат в коллективе |
| Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.) | 1) удовлетворенность персонала работой;  2) отсутствие жалоб, других проявлений недовольства;  3) имидж предприятия в глазах клиентов;  4) приверженность работников своему предприятию;  5) трудовые показатели |

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

Для совершенствования работы по управлению персоналом следует проводить качественный отбор специалистов в кадровую службу. В России в настоящее время не существует государственной системы сертификации специалистов по управлению персоналом [10]**.**

1. Анализ и оценка эффективности практики управления персоналом в ПАО «Сбербанк»
   1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк»

Акционерный коммерческий сберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк) создан в форме акционерного общества публичного типа. Учредителем и основным акционером ПАО «Сбербанк» является Центральный банк Российской Федерации. Акционерами числится более 200 тысяч юридических и физических лиц.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления банка. На общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности банка. Перечень вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, определен Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 28.12.2013) и уставом банка. Возможности акционеров заключается в следующем:

1) принятие решения о расширении числа участников или их выходе из банка;

2) избрание совета банка, ревизионной комиссии и определение срок их полномочий;

3) принятие решения о размере и изменении уставного фонда;

4) определение размера паевого взноса;

5) утверждение устава банка, положения о совете, правлении, ревизионной комиссии и вношение в них изменения;

6) рассмотрение и утверждение годового баланса банка, отчета о прибылях и убытках, заключения и отчета ревизионной комиссии;

7) распределение прибыли и решение других вопросов, определяющих деятельность банка.

В соответствии с уставом общее руководство деятельностью банка осуществляет наблюдательный совет. В компетенции наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка, назначения членов правления и досрочное прекращение их полномочий, вопросы созыва и подготовки общих собраний акционеров, рекомендации по размеру дивидендов по акциям, периодическое заслушивание отчетов президента, председателя правления банка о деятельности банка и другие вопросы. Комитеты наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции наблюдательного совета, и подготовки рекомендации по ним. Формирование комитетов осуществляется ежегодно из числа членов наблюдательного совета банка. В состав каждого комитета включаются независимые директора. Комитеты способствуют рабочему взаимодействию с органами управления банка. Руководство текущей деятельностью банка осуществляется президентом, председателем правления и правлением банка.

В целях повышения эффективности работы и развития бизнеса в банке функционирует ряд коллегиальных рабочих органов (комитетов), подотчетных правлению ПАО «Сбербанк», основными задачами которых является решение вопросов проведение единой, согласованной политики по различным направлениям операционной деятельности банка. Коллегия является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития банка и выработки оптимальных решений, учитывающих особенности регионов. Подробная схема системы управления в банке показана на рисунке 1.

Рисунок 1 – схема управления в банке

Комитет по стратегическому планированию

Общее собрание акционеров

Комитет по управлению рисками

Наблюдательный совет

Комитет по кадрам

Президент, председатель правления

Менеджмент и сотрудники

Правление

Рассмотрим финансовое состояние ПАО «Сбербанк» за 2014 –2016 гг. Оно представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Основные финансовые показатели ПАО «Сбербанк» за 2014–2016гг., млрд. р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | Отклонение 2015 от 2014, % | Отклонение 2016 от 2015, % |
| Активы | 25 200,8 | 27 334,7 | 26 063,2 | 8,5 | -4,7 |
| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | Отклонение 2015 от 2014, % | Отклонение 2016 от 2015, % |
| Прибыль до налогообложения | 374,2 | 331,2 | 677,5 | -11,5 | 204,6 |
| Прибыль после налогообложения | 290,3 | 222,9 | 541,9 | - 23,2 | 143,1 |
| Капитал | 2 020 | 2 375 | 2 822 | 17,5 | 18,8 |

Прирост активов в 2015 году по отношению к 2014 году составил 8,5%, а в 2016 году по отношению к 2015 году активы упали на 4,7%. Отклонение капитала банка в 2015 году по отношению к 2014 году составило 17,5%, а в 2016 году по отношению к 2015 году темп прироста увеличился до 18,8%.

Таблица 4 – основные показатели о финансовом положении в 2018 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| В млрд. руб., если не указано иное | 30.06.18 | 31.03.18 | 01.01.18 | 30.06.18  –  31.03.18,  % | 30.06.18  –  01.01.18,  % |
| Кредиты | 19 460,0 | 18 292,3 | 18 096,1 | 6,4% | 7,5% |
| Кредиты юридическим лицам | 13 451,0 | 12 652,1 | 12 696,5 | 6,3% | 5,9% |
| Кредиты физическим лицам | 6 009,0 | 5 640,2 | 5 399,6 | 6,5% | 11,3% |
| Реструктуризированные кредиты | 1 231,1 | 1 267,8 | 1 172,4 | (2,9%) | 5,0% |
| Портфель ценных бумаг | 3 539,3 | 3 282,7 | 3 166,0 | 7,8% | 11,8% |
| Всего активов | 28 786,3 | 27 267,0 | 27 044,5 | 5,6% | 6,4% |
| Средства клиентов всего | 19 199,7 | 18 046,0 | 18 123,3 | 6,4% | 5,9% |
| Средства физических лиц | 12 581,5 | 12 145,5 | 12 278,1 | 3,6% | 2,5% |
| Средства корпоративных клиентов | 6 618,2 | 5 900,5 | 5 845,2 | 12,2% | 13,2% |
| В млрд. руб., если не указано иное | 30.06.18 | 31.03.18 | 01.01.18 | 30.06.18  –  31.03.18,  % | 30.06.18  –  01.01.18,  % |
| Обесцененные активы, вкл. изначально обесцененные кредиты/ кредитный  портфель (гросс) | 8,4% | 9,4% | – |  |  |
| Покрытие резервами  обесцененных активов, вкл. изначально обесцененные кредиты | 92,0% | 85,1% | – |  |  |

За 2 квартал сумма выданных кредитов выросла на 6,4% и составила 19460 млрд. руб. Это на 7,5% больше, чем в 4 квартале предыдущего года. Активы за те же периоды возросли на 5,6% и 6,4% соответственно, а вот средства клиентов сократились более чем на 1 трлн. руб.

* 1. Анализ структуры и динамики трудовых показателей

Исходя из сказанного о системе управления банком и схеме управлении, данной в рисунке 1, можно сделать вывод, что функциональная модель банка исходит из необходимости выделения структурных подразделений банка соответственно предлагаемым рынку банковским продуктам и выполняемым операциям (кредитование, депозитная деятельность, расчетные и кассовые операции, валютные операции, операции с драгоценными металлами, гарантии и поручительства, трастовые и другие операции). Адекватно данным операциям в банке создаются группы, отделы, управления, организующие соответствующий вид банковской деятельности.

Функциональная модель считается классической и наиболее распространенной моделью организации банка. Данная структура предполагает наличие в банке квалифицированных руководителей - специалистов в соответствующих направлениях деятельности.

Такая организационная структура управления имеет ряд преимуществ:

1) конкретность заданий, конкретность ответственности, т.е. создаются хорошие условия для высокого уровня исполнительной дисциплины;

2) сбалансированность представленных работнику полномочий для выполнения функций с ответственностью за результат деятельности;

3) простота построения.

Но так же, представленная организационная структура ПАО «Сбербанк» имеет свои недостатки:

1) руководитель ориентирован на получение эффекта в рамках своего подразделения, иногда в ущерб работы другого.

2) недостаточная гибкость структуры, затрудняющая её перестройку в условиях быстроменяющейся среды.

Так же стоит учесть структуру персонала и структуру руководителей. Они представлены в таблице 5.

Таблица 5 – структуры персонала и руководителей ПАО «Сбербанк»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Разбивки | Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Группы сотрудников в разбивке по полу | Мужчины | 29,8 | 30,8 | 30,9 |
| Женщины | 70,2 | 69,2 | 69,1 |
| Группы сотрудников в разбивке по возрасту | До 30 лет | 40 | 39,6 | 38,8 |
| 30-50 лет | 50,7 | 51,1 | 52,1 |
| Свыше 50 лет | 9,3 | 9,3 | 9,1 |
| Группы руководителей в разбивке по полу | Мужчины | 82,2 | 81,9 | 82,8 |
| Женщины | 17,8 | 18,1 | 17,2 |
| Группы руководителей в разбивке по возрасту | До 30 лет | 4,4 | 4,4 | 4 |
| 30-50 лет | 80,2 | 79,6 | 79,4 |
| Свыше 50 лет | 15,4 | 16 | 16,6 |
| Группы в разбивке по должности | Сотрудники | 91,7 | 91,2 | 91 |
| Руководители | 8,3 | 8,8 | 9 |

По данным таблицы мы имеем представление, что общее количество мужчин как у сотрудников, так и у руководителей, в процентном содержании к женщинам увеличивается. Так что стоит отметить организация пытается нанимать на должность рядового сотрудника людей с уже каким-то опытом, то есть людей 30-50 лет, а на руководящие должности уже более опытных в возрасте около 50 лет. На этом фоне о омоложение состава сотрудников речи быть не может. Таблица 5 указывает, что за анализируемые годы число руководителей возросло.

* 1. Анализ и оценка эффективности практики управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

Почти все сотрудники охвачены коллективным договором, 86% работают на условиях полной занятости. Большинство сотрудников работают в самом ПАО «Сбербанк», их число в 2016 году составило 260 тысяч человек. В том же году показатель текучести снизился на 1% и составил 13% по группе. Численность сотрудников за 2014-2016 года представлена в таблице 6, а текучесть кадров представлена в таблице 7.

Таблица 6 – штатная численность группы в 2014-2016 годах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Дочерние банки и компании | 44 883 | 46 993 | 54 235 |
| «Сбербанк» | 275 723 | 271 231 | 259 999 |
| Доля сотрудников охваченных коллективным договором, % | 87 | 87 | 83 |

Таблица 7 – текучесть кадров в 2014-2016 годах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Текучесть, % | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Дочерние банки и компании | 27 | 24 | 21 |
| «Сбербанк» | 17 | 13 | 12 |
| Группа | 18 | 14 | 13 |

По данным таблицы 6 можно сказать, что в 2015 году штат самого «Сбербанка» сократился на 4 492 сотрудника по сравнению с 2014, но штат дочерних компаний вырос на 2 110. А вот в 2016 году штат «Сбербанка» сократился на 11 232, а в дочерние компании устроилось 7 242 специалиста. Такая политика в отношении найма и увольнения повлияла на показатели текучести, которые за эти три года уменьшились на 5% в общем.

По данным таблицы 3 мы видим, что в 2016 году прибыль «Сбербанка» сильно выросла. Это связанно со многими факторами, в том числе и с сокращением сотрудников. Массовые увольнения, скорее всего, так же скажутся отрицательно на эмоциональной составляющей работников, что, безусловно, является минусом для компании.

1. Пути повышения эффективности практики управления персоналом в ПАО «Сбербанк»
   1. Основные направления повышения эффективности практики управления персоналом

Улучшение организации управления персоналом предусматривает разработку направлений по эффективному управлению трудовыми ресурсами, что предполагает обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве. Далее представлен ряд основных направлений, с развитием которых улучшается и эффективность управления персоналом:

1. Структура персонала. Она представляет собой совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку [11]. В качестве критериев деления персонала на эти группы выступают социальные, профессиональные, демографические признаки работников, их место в управлении организацией и выполняемые функции, происходит деление по принадлежности к основному или вспомогательному производству, к штатному или нештатному составу. Сюда относят ведение статистики персонала, аттестацию и т.п.
2. Структура развития персонала. К этому направлению относятся не только профессиональное развитие работника, но и планирование потребностей организации в персонале.
3. Организационная структура. Организационная структура персонала отражает объем прав, ответственности и самостоятельности отдельных работников, подразделений, а также уровень субординации между ними [12]. В первую очередь к направлению относят схемы организации и функции сотрудников.
4. Социально-психологический климат. Он представляет собой социально обусловленную, относительно устойчивую систему отношений его членов к коллективу как к целому. В основном акцент делается на совместные развлекательные мероприятия, способствующие улучшению климата.
5. Мотивационные установки. Это постоянно существующее психологическое состояние человека, побуждающее его на достижение тех или иных целей.  Работа в данном ключе направлена на выявление мотивационных целей и в привлечении к активному участию в целях организации сотрудника или группы сотрудников.
   1. Мероприятия по повышению эффективности практики управления персоналом и расчет эффекта от их внедрения

На основании проведенного в научной работе анализа состояния системы управления персоналом на предприятии предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Улучшение системы набора, отбора и переподготовки кадров. Так как основными составляющими системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности должны затрагивать эти направления, с учетом экономического, социального и организационного эффекта. Мероприятия по улучшению системы набора, отбора и переподготовки кадров включают в себя расходы на поиск, приём высококвалифицированных специалистов. Это создаст базу кандидатов на разные должности, в будущем которая может помочь с добором сотрудников;
2. Периодическое повышение квалификации работников. Руководство должно регулярно проводить программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель ˗ обеспечение своей организации достаточным количеством кадровиков с необходимыми специфическими навыками и способностями, соответствующей квалификацией;
3. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста. В результате проведения данного мероприятия работники будут иметь чётко установленные критерии и ярко выраженную цель - повышение по карьерной лестнице. Рекомендуется широко развивать в организации планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников. Это послужит мотивацией для всех сотрудников банка, вследствие чего производительность может возрасти;
4. Формирование социального пакета. Данное мероприятие предусматривает получение дополнительного медицинского страхования и иных приятных сотрудникам бонусов. По идее это мероприятие должно увеличить привлекательность компании на фоне её конкурентов;
5. Поднятие корпоративного духа. Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления корпоративной культурой. В данное мероприятие входят: проведение корпоративных праздников и т.д. Мероприятие будет воздействовать на укрепление неформальных связей, что положительно скажется на климате в компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. Сегодня сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которых нужно размещать, мотивировать их деятельность, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

В ходе курсовой работы были сделаны следующие выводы:

˗ управление персоналом – это самостоятельная сфера деятельности руководителей. От квалификации решений в системе подбора, обучения, перемещения и материального поощрения работников зависят в значительной степени экономические результаты деятельности любой организации;

˗ при выборе концепции управления персонала следует исходить из конкретных представлений об управляемости коллектива;

˗ важнейшим элементом потенциала предприятия, залогом его успеха является персонал, люди. Планомерная, объективная, справедливая оценка труда и поддержка, стимулирование хорошей работы являются основными функциями менеджмента;

˗ система вознаграждения за труд должна строиться с учетом многих факторов, главными из которых являются: характер и сложность работы, доля участия труда в общем результате, его эффективность;

˗ ориентация на человека в системе управленческих решений означает доверие к его деятельности. Исходной предпосылкой должна стать уверенность в компетенции, сознательности и ответственности работников;

˗ при выборе концепции персонала следует исходить и конкретных представлений об управляемости коллектива;

˗ для конкретного работника выделяют профессию, должность, специальность и квалификацию.

Объектом для курсовой работы послужило управление персоналом, в частности компании ПАО «Сбербанк».

В первом разделе были выявлены теоретические и методологические аспекты проведения анализа управления персоналом. Были даны определения, которые постановили, что управление персоналом представляет из себя управление сотрудниками организации в целях выполнения ими их работы и в рамках организации в целом, как в ее интересах, так и в интересах сотрудников. Были выявлены этапы развития теории и практики управления персоналом.

Во втором была дана организационно-экономическая характеристика предприятия. Был проведен анализ управленческой деятельности и групп работников, в ходе которого было выявлено, что большинство сотрудников банка составляют люди возраста 30-50 лет и идет тенденция в найме новых сотрудников этих лет, руководящие должности преимущественно занимают мужчины, а рядовых сотрудников женщины, также во втором разделе указывается на резкое сокращение штата на несколько тысяч человек, что повлияло на прибыль организации.

В третьем были выявлены основные направления повышения эффективности управления персоналом и даны рекомендации по проведению мероприятий для увеличения эффективности, среди которых: улучшение системы набора, отбора и переподготовки кадров, периодическое повышение квалификации работников, предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста, формирование социального пакета, поднятие корпоративного духа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Г. Бетс, Б. Брайндли, С. Уильямс и др., “Толковый словарь” — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. (1998);
2. Ж. Т. Тощенко, Г. А. Цветкова, “Социология труда”. 2-е издание, переизданное и допполненное. Учебник и практикум для академического бакалавриата (2018) (Стр. 63);
3. Ф. Тейлор “Принципы научного управления” (1911 г.);
4. Г. Эмерсон “12 принципов эффективности” (1912 г.);
5. А. Файоль “Общее и промышленно управление” (1916 г.);
6. Статья “7 значимых этапов в развитии персонала” - https://students-library.com/library/read/47701-sem-znacitelnyh-etapov-v-razvitii-nauki-o-personale;
7. Статья “Методы управления в менеджменте” - http://infomanagement.ru/lekciya/Metodi\_upravleniya;
8. А. К. Семенов, В. И. Набоков, “Основы менеджмента: Учебник” — 5-е издание, переработанное и дополненное (2008) (Стр. 81-82);
9. Статья “Методы управления персоналом” - http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/;
10. Статья “Оценка эффективности управления персоналом” - https://studme.org/1774062626236/menedzhment/otsenka\_effektivnosti\_upravleniya\_personalom;
11. Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская, курс лекций по дисциплине “Управление персоналом” (2009);
12. Статья “Структура персонала”- https://studme.org/1186082324215/ekonomika/struktura\_personala.