

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала
персонала организации (на примере ПАО «Сбербанк»)

Студент

А.В. Усова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Ю. Кузнецова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

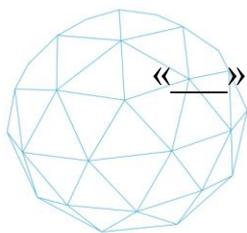
Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 2018 г.

Тольятти 2018



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка А.В. Усова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации (на примере ПАО «Сбербанк»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е. Ю. Кузнецова.

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала ПАО «Сбербанк».

Объект исследования - ПАО «Сбербанк», предмет – управленческий потенциал персонала ПАО «Сбербанк».

Методы исследования: сравнительный анализ, прогнозирование, статистические методы обработки данных и т.д.

Границы исследования - 2014-2016 гг.

Краткие выводы по работе. В современных условиях динамичного развития рыночных отношений ключевым ресурсом любой организации является персонал, развитие потенциала которого, в частности, управленческого, способствует обеспечению высокого уровня производительности труда, улучшению качества производимой продукции, повышению эффективности функционирования предприятия в целом. Следует отметить, что особо актуален данный вопрос для компаний сферы услуг, в данном случае – ПАО «Сбербанк».

Практическая значимость работы обоснована разработкой мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации и возможностью практического использования отдельных её положений (п. 2.2 и 3.1) специалистами ПАО «Сбербанк».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы из 21 источника, трех приложений. Общий объем работы – 64 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы развития управленческого потенциала персонала организации.....	7
1.1 Сущность управленческого потенциала персонала организации....	7
1.2 Современные методы развития управленческого потенциала персонала организации.....	13
2 Анализ развития управленческого потенциала персонала ПАО «Сбербанк».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк».....	20
2.2 Оценка развития управленческого потенциала персонала организации	27
3 Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации ПАО «Сбербанк».....	43
3.1 Мероприятия по развитию управленческого потенциала персонала организации	43
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	48
Заключение	55
Список используемой литературы	59
Приложения	62

Введение

Современные экономические условия, характеризующиеся становлением российской экономики, укреплением позиций РФ на мировом рынке, непрерывный научно-технический прогресс обусловили необходимость изменения и развития методических подходов к управлению предприятиями. В частности, развитие международных экономических отношений, целесообразность внедрения и применения прогрессивных технологий менеджмента и повышения эффективности деятельности как отдельных структурных подразделений, так и компаний в целом, определили высокую значимость задачи по выявлению наиболее профессиональных и высококвалифицированных руководителей.

Иными словами, выявление и развитие управленческого потенциала персонала организации на сегодняшний день высоко актуально в связи с тесной взаимосвязью с уровнем конкурентоспособности компании, ее финансовым состоянием и результатами деятельности.

Исследованием вопросов определения категорий человеческого и управленческого потенциала персонала организации занимались многие отечественные и зарубежные авторы, в том числе О.И. Генисаретский, Н.А. Носов, Б.Г. Юдин, А.Б. Докторович, Е.И. Кудрявцева, Н.Н. Тавилова, А.М. Чуйкин и др.

Проблеме определения содержания управленческого потенциала, его специфики и подходов к выявлению и развитию у персонала посвятили свои работы Х.З. Ксенофонтова, В.Л. Кубышко, С.Л. Сайбель, П. Шейл и т.д.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала ПАО «Сбербанк», в связи с чем необходимо решить следующие задачи:

– раскрыть содержание управленческого потенциала персонала организации;

– дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Сбербанк»;

– проанализировать управленческий потенциал персонала ПАО «Сбербанк»;

– разработать и экономически обосновать мероприятия по развитию управленческого потенциала персонала ПАО «Сбербанк».

Объект исследования бакалаврской работы - ПАО «Сбербанк». Предмет исследования в данной бакалаврской работе – управленческий потенциал персонала ПАО «Сбербанк».

Теоретическую базу бакалаврской работы составили исследования отечественных и зарубежных авторов по вопросам развития управленческого потенциала персонала организации и специфики его развития.

Информационная основа работы представлена бухгалтерской отчетностью ПАО «Сбербанк» за 2014-2016 гг.

Исследование и систематизация полученных данных определили необходимость применения методов статистической обработки данных, сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования и т. п.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала в деятельности ПАО «Сбербанк».

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы из 21 источника, трех приложений. Общий объем работы без приложений – 61 страница машинописного текста.

Введение раскрывает основные положения бакалаврской работы, теоретическую и информационную базу, практическую значимость исследования.

Первая глава бакалаврской работы раскрывает теоретические основы развития управленческого потенциала персонала организации, в частности:

- сущность управленческого потенциала персонала организации;
- ключевые компетенции управленческого персонала;

– основные методы оценки управленческого потенциала персонала организации;

– современные методы развития управленческого потенциала персонала организации.

Вторая глава бакалаврской работы содержит организационно-экономическую характеристику объекта исследования – ПАО «Сбербанк» (Отделение 6991/0644), анализ развития управленческого потенциала персонала организации.

В третьей главе бакалаврской работы предложены мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

В заключении описаны основные результаты исследования, представлены краткие выводы по каждой из глав, ожидаемый экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

1 Теоретические основы развития управленческого потенциала персонала организации

1.1 Сущность управленческого потенциала персонала организации

Проблема определения сущности управленческой деятельности, ее ключевых характеристик, комплекса показателей эффективности обусловила формирование новых парадигм социально-экономических знаний и управления персоналом, направленных на развитие концептуальных основ содержательных вариантов ресурсного подхода к управлению человеческими ресурсами, человеческим капиталом и человеческим потенциалом, на сегодняшний день особенно актуальна.

Анализ содержания категорий «человеческие ресурсы», «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» дает возможность утверждать, что данные понятия, характеризующие различные грани соотношений способностей, возможностей человека и потребностей социально-экономической системы, не тождественны. В частности, особую специфику имеет термин «человеческий потенциал».

Так, О.И. Генисаретский считает, что совокупность структурно-содержательных характеристик человеческого потенциала определяется требованием адаптационного процесса к изменению условий социокультурной среды, т. е. сущность потенциала заключается в значении ресурса для адаптации, а его свойствами определяются качественные характеристики процесса адаптации и его направления [5].

Иной точки зрения в отношении сущности человеческого потенциала придерживаются некоторые современные авторы, в частности, А.М. Чуйкин, полагающий, что потенциалом следует обозначать наличие способностей субъекта осуществлять деятельность в условиях объективных ограничений системы [19].

А.Б. Докторович, в свою очередь, утверждает, что категория человеческого потенциала тесно связана с параметрами сферы его реализации и в случае вероятности их негативного влияния подвержена риску блокирования и потере значения фактора экономического роста [8].

Итак, анализ изложенного выше материала, посвященного значению термина «человеческий потенциал», позволяет обозначить ключевые характерные аспекты исследуемого понятия:

1. значение качественной адаптивной характеристики человека как динамичной системы, имеющей свойство самовосполнения и саморазвития (вопреки представлению об исчерпаемости потенциала неживых систем);
2. развитие в условиях ограничений среды функционирования и возможность их реструктуризации;
3. отсутствие возможности выражения уровня человеческого потенциала конкретным числом ввиду раскрытия сущности исключительно в качественном значении;
4. подверженность риску пренебрежения социально-экономической системы в отношении человеческого потенциала.

Следовательно, категории «человеческий потенциал» можно дать следующую трактовку: «это интегральное адаптационное свойство человека (группы, сообщества и т. д.), необходимое для реализации и развития различных форм деятельности. Соответственно, потенциал человека как работника (трудовой потенциал) определяется совокупностью его характеристик, выделяемых через призму отношения к трудовой деятельности и с учетом условий сферы трудовой деятельности. Иными словами, трудовой потенциал персонала – инструмент достижения стратегических целевых установок организации.

Необходимо отметить, что особое внимание исследователей в условиях высокой динамики развития экономики, усиления конкуренции и развития международных экономических отношений уделяется конкретному типу трудового потенциала персонала – управленческому потенциалу,

определяющему степень профессиональной эффективности и уровень успешности деятельности руководящих субъектов, одно из ключевых конкурентных преимуществ современных предприятий [18].

Целесообразно проанализировать наиболее распространенные подходы к определению управленческого потенциала персонала (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Подходы к трактовке сущности категории «управленческий потенциал» персонала

№ п/п	Автор	Трактовка
1	А.Т. Зуб	объем профессиональной деятельности, реальный к выполнению управленческим персоналом в соответствии с прогнозом; совокупность профессиональных возможностей работников аппарата управления [9]
2	Х.З. Ксенофонтова	комплекс уникальных способностей, знаний, поведенческих моделей персонала предприятия, имеющий значение источника ее конкурентных преимуществ [11]
3	В.Л. Кубышко	специфические способности и личностные качества человека в сочетании с наличием мотивации к карьерному росту и значительного объема умений и навыков для эффективной реализации управленческой деятельности [12]
4	С.Л. Сайбель	деловые качества и личностные возможности управленческого персонала, активизация и использование которых возможно в целях достижения стратегических целей организации [16]
5	Н.В. Сулова	комплекс индивидуальных характеристик работников аппарата управления, продемонстрировавших определенных позитивные результаты в профессиональной деятельности и обладающих мотивацией и возможностями к развитию в условиях среды функционирования [17]

Таким образом, управленческий потенциал персонала возможно определить как совокупность психофизиологических особенностей личности, мотивационного компонента и профессиональных компетентностных характеристик работников аппарата управления, требующихся в процессе выполнения процедур по руководству предприятием и принятия соответствующих управленческих решений для достижения поставленных в

организации целей. Детально ключевые компоненты сущности управленческого потенциала персонала представлены на рисунке 1.1 [13].



Рисунок 1.1 - Ключевые компоненты управленческого потенциала персонала

Особое значение на сегодняшний день приобретает также вопрос оценки управленческого потенциала персонала организации, основная цель которой заключается в установлении перечня профессиональных компетенций данной категории работников и выявлении резервов повышения эффективности деятельности структурных подразделений и предприятия в целом [4].

В процессе оценки управленческого потенциала персонала изначально необходимо определить степень развития его профессиональных компетенций, наиболее важные из которых представлены в таблице 1.2 [20].

Современные условия развития экономики обуславливают целесообразность применения комплексного подхода к оценке управленческого потенциала персонала.

Наиболее часто используемыми методами реализации данного процесса являются следующие:

– Экспертные оценки, предполагающие традиционную оценку управленческого потенциала персонала организации группой экспертов, включающей, как правило, вышестоящих руководителей; руководителей аналогичного уровня с оцениваемым сотрудником; подчиненных.

Таблица 1.2 – Ключевые управленческие компетенции персонала

№ п/п	Компетенция	Содержание
1	2	3
1	Квалификационный уровень	<ul style="list-style-type: none"> – уровень образования; – наличие профессионального опыта; – ориентация в смежных профессиональных областях
2	Способность оптимизации процессов и процедур управления	<ul style="list-style-type: none"> – распределение полномочий; – составление планов деятельности; – навык оптимальной и рациональной расстановки кадров
3	Способность к формированию команды	<ul style="list-style-type: none"> – навык подбора кадров; – формирование морально-психологического климата, способствующего организации эффективной деятельности подразделения и предприятия; – повышение степени мотивации и лояльности персонала
4	Ориентация на результирующие показатели	<ul style="list-style-type: none"> – ответственность; – способность к риску; – инициативность
5	Аналитические способности	<ul style="list-style-type: none"> – анализ деятельности и установление причинно-следственных связей между процессами и результатом; – способность выработки альтернативных решений
6	Навык формирования и поддержания дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> – четкое целеполагание; – конкретизация требований к результату деятельности; – эффективный контроль исполнителей
7	Навык развития мотивации подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> – оптимальное применение средств материального и морального стимулирования; – организация эффективной обратной связи с подчиненными
		–

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
8	Способность к взаимопомощи с подчиненными	– анализ проблем выполнения профессиональных задач подчиненных; – выработка управленческих решений по ликвидации указанных проблем
9	Степень самоорганизации, самореализации и использования собственного потенциала	– способность к планированию карьеры; – уровень владения приемами тайм-менеджмента и т.д.

Процедура экспертной оценки персонала предполагает строгое соблюдение конфиденциальности получаемых сведений, при этом форма и содержание опросных листов изменяется в соответствии со спецификой деятельности организации и конкретного работника аппарата управления [3].

К числу наиболее распространенных и объективных способов проведения экспертной оценки относится методика «360 градусов», суть которой заключается в оценке работника как руководителями высших уровней иерархии организационной структуры предприятия, так и его коллегами и подчиненными. Основная цель применения данного метода – организация эффективной и корректной обратной связи с руководством, коллегами и подчиненными для рационального планирования ими собственного обучения и совершенствования профессиональных навыков. Однако использование методики «360 градусов» отличается определенными недостатками, к которым, в частности, можно отнести ошибки восприятия психологического характера (эффект снисходительности, эффект ореола, предвзятость и т.д.) [15].

– Оценка управленческого потенциала подчиненными, как правило, производится ежегодно посредством организации диалога между руководителем и подчиненными, определяющими характеристики его стиля управления. Эффективность данной оценки обеспечивается конструктивным использованием полученных результатов, однако необходимо учесть, что при реализации данной процедуры ее участники зачастую сталкиваются с определенными психологическими барьерами [22].

– Ситуационно-поведенческие тесты – вид оценочных процедур, в результате которых экспертами формируется оценка наличия и степени выраженности профессиональных и личностных качеств работников аппарата управления организации по специфике его поведения в экспериментально созданных условиях проблемной ситуации. Цель данного теста – определение степени профессиональной пригодности к реализуемой в рамках анализируемой должности деятельности, на основании чего обозначаются направления перспективного развития работника [6].

Таким образом, процесс оценки управленческого потенциала персонала организации в условиях высокой динамики рыночной конъюнктуры и усиления конкурентной борьбы приобретает существенное значение в связи с необходимостью обеспечения процесса управления современных предприятий высококвалифицированными кадрами.

1.2 Современные методы развития управленческого потенциала персонала организации

Степень достижения стратегических целей организации и эффективность ее функционирования в целом во многом определяется уровнем организации развития управленческого потенциала персонала.

Развитие управленческого потенциала персонала организации представляет собой как рост управленческого потенциала в целом, так и качественных изменений отдельных его компонентов посредством улучшения личных квалификационных возможностей и способностей каждого из управленческих работников к принятию эффективных управленческих решений в рамках его компетенции, повышения уровня образования, расширение комплекса практических навыков решения профессиональных задач [13].

Зачастую на практике выделяют два ключевых направления развития управленческого потенциала персонала, характеризующиеся применением определенных методических подходов: развитие управленческого

потенциала действующих руководителей и сотрудников, включенных в состав кадрового резерва. При этом к числу наиболее часто применяемых методов развития управленческого потенциала персонала, как правило, относят следующие.

1. Коучинг – метод, основанный на интеграции теоретического обучения и приобретения практических навыков посредством организации обсуждения и решения поставленной бизнес–проблемы. Как правило, коучинг проводится в форме очной сессии, организация которой направлена на развитие активного обсуждения целей повышения управленческого потенциала, выявление максимально эффективных поведенческих моделей в определенных практических ситуациях, формирование умения постановки четких, достижимых целей и способности к планированию конкретных задач по их достижению. В рамках данного подхода реализуется аналитическая деятельность по оценке поведения работников и определению их роли в коллективе; осуществляется практическое применение навыков межличностного взаимодействия; формулируется индивидуальный перечень рекомендаций по развитию управленческого потенциала каждого участника.

К числу преимуществ коучинга относят:

- индивидуальное выявление профессиональных недочетов участников сессии;
- высокая степень гибкости методического подхода.

Однако, наряду с указанными достоинствами рассматриваемого метода развития управленческого потенциала персонала, он характеризуется рядом недостатков:

- риск существенного негативного психологического воздействия на коуча вследствие процесса ознакомления с личными проблемами участников;
- значительное влияние наличия способности к самостоятельной работе над собой;
- высокая стоимость услуг коуча [21].

2. Ротация – метод, базирующийся на перемещении работников, выполняющие управленческие функции, по горизонтальным или вертикальным направлениям организационной иерархии компании (Рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Типы ротации в процессе развития управленческого потенциала персонала организации

Преимущества практического применения метода ротации включает:

- возможность передачи практических навыков и теоретических положений от опытных специалистов обучаемым;
- сокращение коэффициента текучести кадров;
- устранение наличия должностей, уровень знаний, умений и навыков претендентов на которые подвержены сомнению.

К недостаткам ротации, как правило, относят:

- риск снижения уровня производительности труда работников аппарата управления в процессе адаптации к новому рабочему месту;
- затраты, необходимые на организацию перемещения работников и оплатой их обучения;

– высокая степень вероятности возникновения конфликтных ситуаций в случае неоптимального выбора вариантов ротации [7].

3. Активные методы развития управленческого потенциала персонала, к которым относятся, в частности, тренинги.

Тренинг, как правило, предполагает проведение нескольких занятий с демонстрацией поведенческой модели в процессе решения конкретных управленческих задач, организацией практической работы по практическому применению анализируемой модели. Виды тренингов, направленных на развитие управленческого потенциала персонала организации, включают обучение планированию карьеры и управлению временем, изменению мотивации, способности эффективного делегирования полномочий, развитию навыков кооперации и влияния, развитию контроля и обратной связи, принятию управленческих решений и т. п.

Преимущества практической организации тренингов обусловлены возможностью значительного сокращения периода, необходимого руководителю для формирования индивидуального стиля управления, а также формированием навыков оптимального применения управленческих методов, развития межличностного взаимодействия, способности к самообразованию.

К недостаткам применения данных методов целесообразно отнести отсутствие возможности формирования некоторых неотъемлемых для лидера качеств - выносливости, работоспособности, профессиональной интуиции в совокупности с высокими затратами на проведение соответствующих мероприятий [10].

4. Кейс-метод – моделирование конкретной социально-экономической системы с учетом фактора времени и комплекса определенных условий с целью устранения обозначенной проблемы. Использование данного метода предполагает определение у работника степени обладания компетентностью, профессионализмом и оригинальностью. Оценка вариантов решения сотрудниками

представленного кейса осуществляется, как правило, по критериям степени активности участия в обсуждении, оригинальности решения, значимости выражения личностных характеристик.

Преимущества кейс-метода включают:

- развитие способности к конструктивному межличностному общению и взаимодействию и аналитических способностей с целью выявления возможных альтернативных вариантов решения и выбора наиболее оптимального из них;

- формирование комплекса поведенческих моделей для руководителя в подобных кейсу ситуациях.

Недостатки кейс-метода обоснованы следующими аспектами:

- риск возникновения «шаблонного мышления» и отсутствие умения ориентироваться в условиях реального времени;

- вероятность разработки неэффективных кейсов ввиду проблемы ограничения методических материалов по данному вопросу [11].

5. Модульное обучение - разработка комплекса обучающих модулей – тематических блоков информации по формированию и развитию управленческого потенциала персонала.

Преимущества обучения, осуществляемого посредством предоставления информации в модулях, заключаются в комплексности данного подхода, сокращении периода обучения за счет возможности отбора необходимых модулей и их оптимальных комбинаций в соответствии со спецификой потребности в обучении, эффективной системе оценочных критериев обучения.

При наличии значимых преимуществ рассматриваемый метод развития управленческого потенциала персонала организации отличается существенным объемом самостоятельного изучения информационных ресурсов, отсутствием комплексного восприятия учебных материалов ввиду модульной формы их представления, а также значительной трудоемкостью подготовки модульных программ обучения [12].

6. Делегирование представляет собой передачу определенного комплекса управленческих полномочий от руководителя к работнику.

Существенным преимуществом данный метод характеризуется в случае развития потенциала сотрудников, включенных в состав кадрового резерва организации, т.к. данный процесс обеспечивает возможность получения практических навыков в управленческой деятельности, приобретения дополнительных профессиональных компетенций, демонстрации лидерских способностей. Также к числу положительных свойств делегирования целесообразно отнести повышение степени мотивации персонала, возможность ускорения развития профессиональной карьеры, отсутствие издержек. Недостатками делегирования возможно считать высокий риск пренебрежения сотрудником делегированных обязанностей и значительную степень ответственности руководителя за невыполнение или неверное выполнение профессиональных задач [19].

Таким образом, многообразие методических подходов к реализации процесса развития управленческого потенциала персонала обеспечивает возможность определения наиболее эффективных из них с учетом специфики деятельности функционирования конкретной организации.

Итак, в рамках первой главы бакалаврской работы проанализированы теоретические основы развития управленческого потенциала персонала организации, в частности:

- раскрыто содержание управленческого потенциала персонала организации (комплекс психофизиологических особенностей личности, мотивационного компонента и совокупности профессиональных компетентностных характеристик работников аппарата управления, требующихся в процессе выполнения процедур по руководству предприятием и принятия соответствующих управленческих решений для достижения поставленных целей);

- приведены ключевые компетенции управленческого персонала;

- представлены основные методы оценки управленческого потенциала персонала организации;
- приведены современные методы развития управленческого потенциала персонала организации.

2 Анализ развития управленческого потенциала персонала ПАО «Сбербанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк»

Объектом исследования в рамках данной бакалаврской работы является Отделение 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

Публичное акционерное общество «Сбербанк» (ПАО «Сбербанк») является универсальным коммерческим банком, оказывающим все виды банковских услуг по оформлению и выдаче кредитных карт, автокредитованию, вкладам, выдаче наличных по банковским картам, денежным переводам, обмену валют, обслуживанию юридических лиц и т. д. Весь спектр банковских услуг осуществляется в рублях и иностранной валюте.

ПАО «Сбербанк» представляет собой одну из крупнейших кредитных организаций, обслуживающую более 85 тыс. корпоративных и 1 млн. частных клиентов, обладающую комплексом лицензионных разрешений и статусов, необходимых для осуществления универсальной банковской деятельности, в частности:

- лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг (брокерская, дилерская, депозитарная деятельность и доверительное управления ценными бумагами);
- лицензионное разрешение на осуществление операций с драгоценными металлами;
- является участником системы банков с обязательным страхованием вкладов;
- право на выдачу банковских гарантий участникам внешнеэкономической деятельности;
- член Ассоциации российских банков (АРБ) [14].

ПАО «Сбербанк» реализует самостоятельное ведение баланса, приобретение и осуществление от собственного имени имущественных и неимущественных прав.

Организация имеет круглую печать, содержащую установленную законодательством РФ информацию, штамп, эмблему, товарный знак и прочие средства, индивидуализирующие компанию.

Обществом осуществляется ведение бухгалтерского учета и предоставление финансовой отчетности в установленном порядке. ПАО «Сбербанк» имеет право на заключение от своего имени договоров, контрактов и иных юридических сделок.

Достижение значительных результатов деятельности ПАО «Сбербанк» и статуса ведущей кредитной организации РФ в значительной мере обусловлено эффективным проектированием организационной структуры компании (Приложение А).

Организационная структура управления Общества является дивизиональной – оптимальный вариант для коммерческого банка с динамично развивающейся региональной сетью, состоящей из более, чем 17 тыс. подразделений на территории 83 регионов Российской Федерации. Обособление дивизионов осуществляется в соответствии с ориентацией на потребителей, продукты или по региональному признаку.

Отделение 6991/0644 ПАО «Сбербанк» представляет собой обособленное структурное подразделение Общества, предоставляющее весь спектр банковских услуг как физическим, так и юридическим лицам. При формировании организационно-экономической характеристики объекта целесообразно проанализировать финансовые результаты деятельности Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» с целью определения общих тенденций их динамики и выявления положительных и негативных факторов, оказывающих влияние на функционирование объекта исследования.

Основные организационно-экономические показатели деятельности Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» с учетом специфики деятельности компании представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
				Абс. изм, тыс. руб. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм., тыс. руб. (+/-)	Темп роста, %
1. Операционные доходы, тыс. руб.	8985,3	11225,16	15667,71	2239,86	124,93	4442,55	139,58
2. Комиссионные доходы, тыс. руб.	3914,65	4029,7	4253,55	115,05	102,94	223,85	105,56
3. Операционные расходы, тыс. руб.	8633,96	10739,98	14815,69	2106,02	124,39	4075,71	137,95
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	884,83	882,0	804,65	-2,83	99,68	-77,35	91,23
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	3149,31	3313,07	3448,91	163,76	105,2	135,84	104,1
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	231,85	319,81	852,01	87,96	137,94	532,2	266,41
7. Численность работающих, чел.	10	12	17	2	120,0	5	141,67
8. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4286,2	5286,12	7585,06	999,92	123,33	2298,94	143,49
9. Производительность труда работающего, тыс. руб.	898,53	935,43	921,63	36,9	104,11	-13,8	98,52
10. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	428,62	440,51	446,18	11,89	102,77	5,67	101,29
11. Рентабельность услуг, %	2,58	2,85	5,44	0,27	-	2,59	-

Согласно данным таблицы 2.1, динамика показателей операционных и комиссионных доходов Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг. характеризуется устойчивой тенденцией к увеличению. Так, в 2014 г.

показатель операционных доходов составил 8985,3 тыс. руб., в 2015 г. его уровень повысился на 24,93% (11225,16 тыс. руб.) по отношению к 2014 г., в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 39,58% (15667,71 тыс. руб.). Комиссионные доходы в 2014 г. составили 3914,65 тыс. руб., в 2015 г. увеличились на 2,94% (до 4029,7 тыс. руб.), в 2016 г. – на 5,56% (до 4253,55 тыс. руб.).

Однако существенное увеличение произошло и в показателях операционных расходов. В частности, в 2015 г. сумма операционных расходов по отношению к аналогичному показателю 2014 г. увеличилась практически на 25%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 37,95% (Рисунок 2.1).

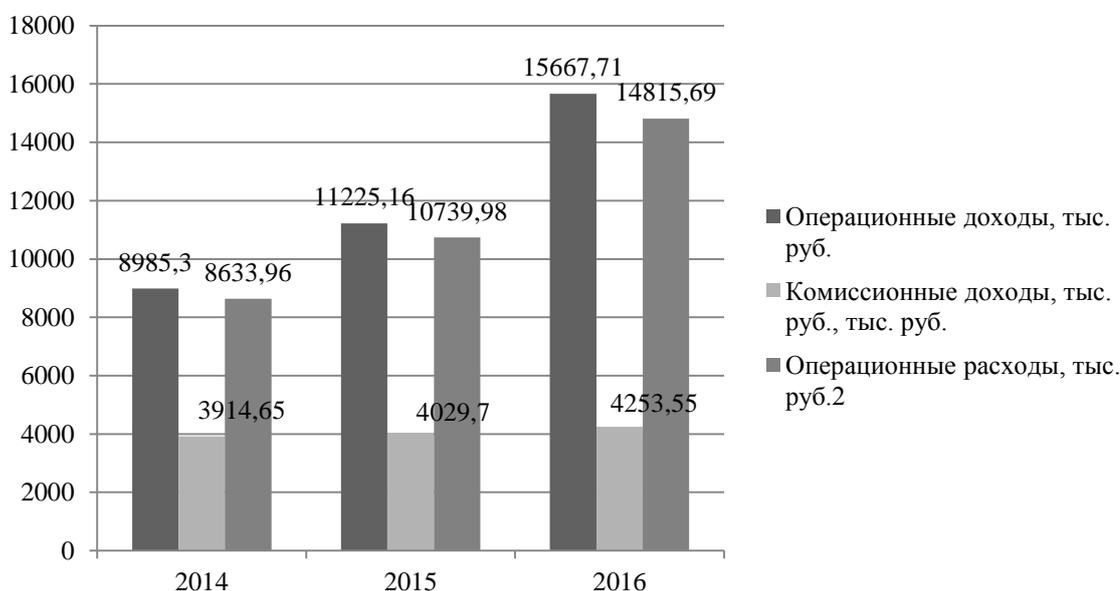


Рисунок 2.1 - Динамика операционных доходов и расходов Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

Относительной стабильностью в исследуемом периоде характеризуются показатели управленческих и коммерческих расходов, суммы которых изменялись достаточно незначительно (Рисунок 2.2).

Исследуемый период отличается значительным ростом показателя чистой прибыли, что, вероятно, обусловлено развитием Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» и расширением в 2015-2016 гг. спектра оказываемых услуг. К примеру, в 2014 г. данный показатель находился на уровне 231,85 тыс. руб., в

2015 г. – 319,81 тыс. руб., в 2016 г. – 852,01 тыс. руб. (Рисунок 2.3).

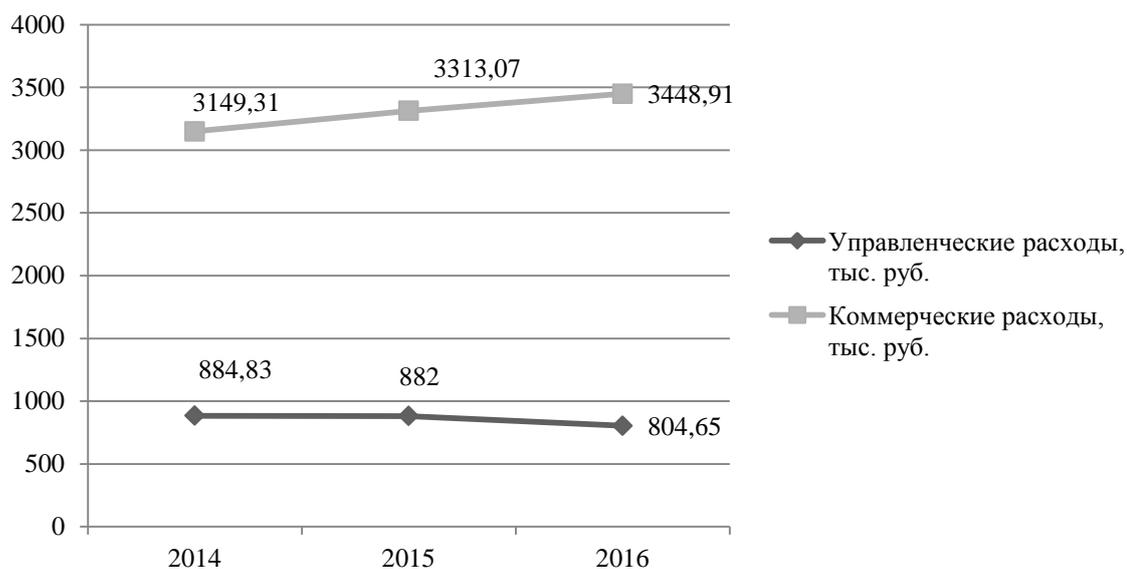


Рисунок 2.2 - Динамика управленческих и коммерческих расходов Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

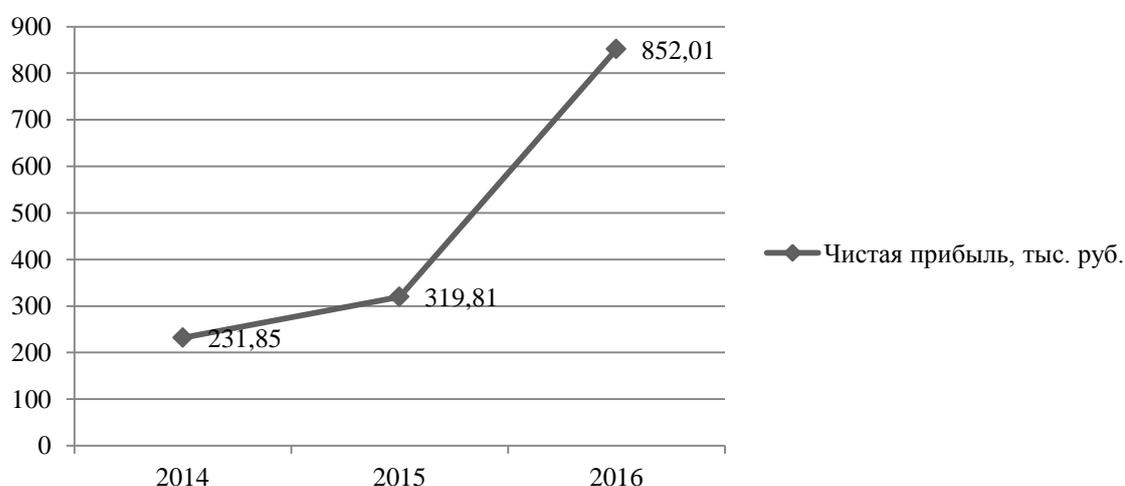


Рисунок 2.3 - Динамика чистой прибыли Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

Тенденция изменения чистой прибыли Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» определила в анализируемом периоде характер динамики рентабельности продаж организации. Так, в 2014 г. значение данного показателя составило 2,58%, в 2015 г. – 2,85%, в 2016 г. – 5,44%. (Рисунок 2.4).

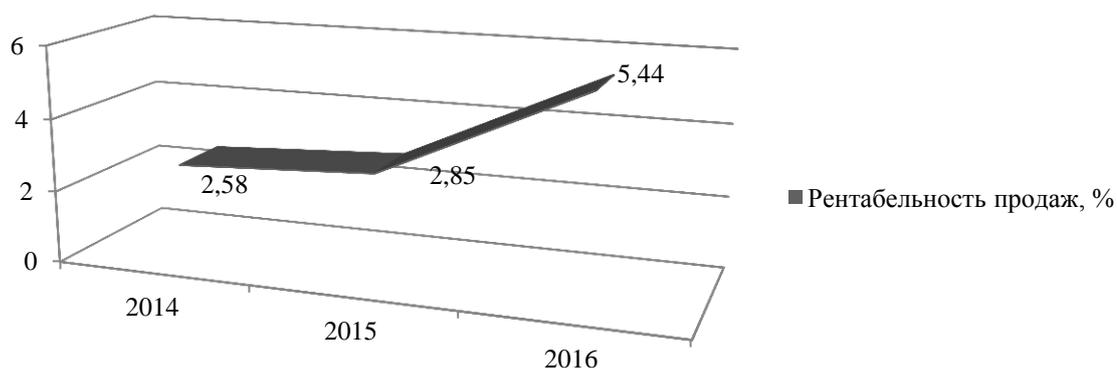


Рисунок 2.4 – Динамика рентабельности продаж Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

Положительным аспектом в анализе основных организационно-экономических показателей является увеличение фонда заработной платы: в 2014 г. его сумма составила 4286,2 тыс. руб., в 2015 г. произошло увеличение данного показателя на 23,33% тыс. руб. (5286,12 тыс. руб.), в 2016 г. – на 43,49% по сравнению с 2015 г. (7585,06 тыс. руб.).

Аналогично, тенденцией к росту характеризуются показатели среднегодовой заработной платы персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк». Так, в 2014 г. данный показатель имел значение 428,62 тыс. руб., в 2015 г. – 440,51 тыс. руб. (увеличение на 11,89 тыс. руб. относительно показателя 2014 г.), в 2016 г. – 446,18 тыс. руб. (увеличение на 5,67 тыс. руб. относительно показателя 2015 г.) (Рисунок 2.5).

Однако необходимо отметить, что в условиях увеличения фонда заработной платы персонала и среднегодовой заработной платы работающего Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг. наблюдается неустойчивость показателя производительности труда работающего:

- в 2015 г. по отношению к 2014 г. произошло увеличение данного показателя на 4,11%, что составило 36,9 тыс. руб.;

- в 2016 г. по сравнению с 2015 г. значение анализируемого показателя снизилось на 1,48% или 13,8 тыс. руб. (Рисунок 2.6).

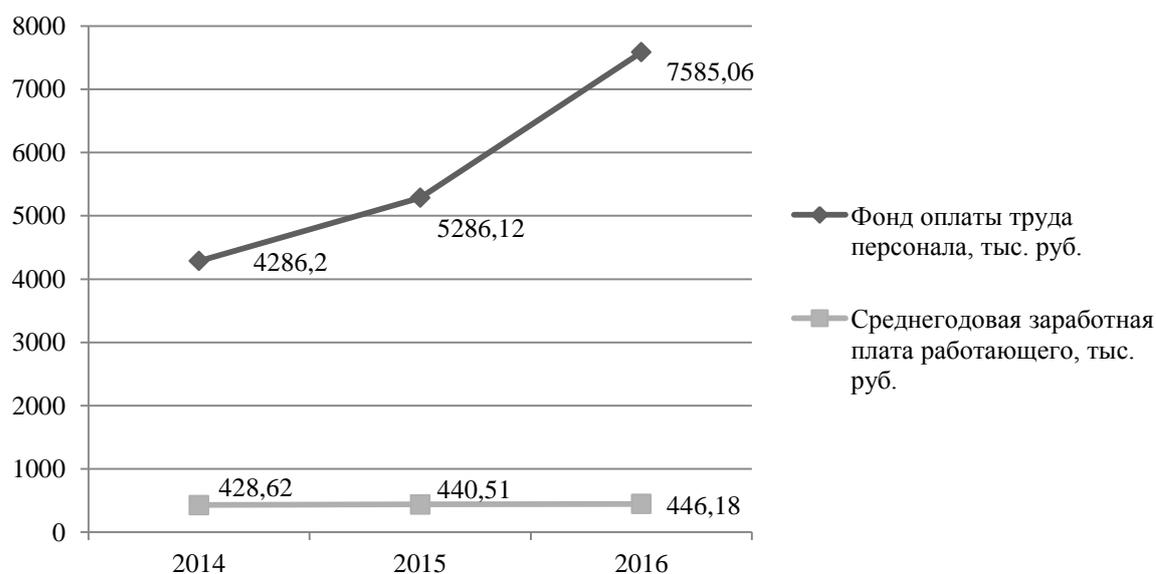


Рисунок 2.5 - Динамика фонда оплаты труда персонала и среднегодовой заработной платы работающего Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

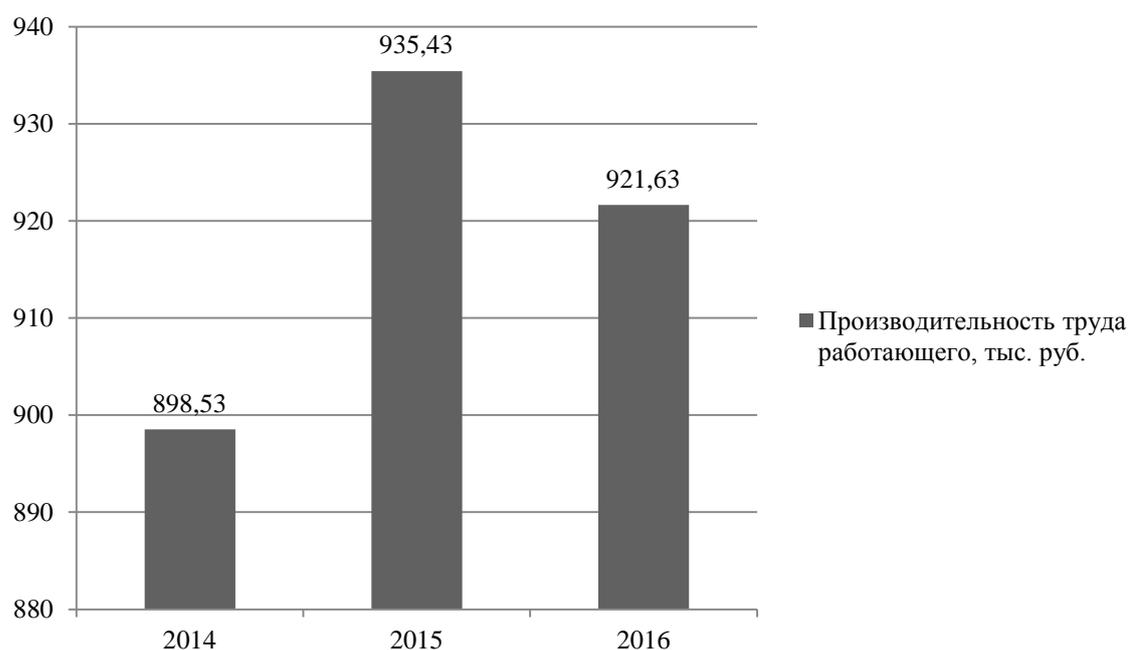


Рисунок 2.6 - Динамика производительности труда работающего Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

Проведенное исследование показало, что в период 2014-2016 гг. результаты функционирования Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

характеризуются положительной динамикой ключевых организационно-экономических показателей банка: операционных доходов, чистой прибыли, рентабельности продаж. Однако при этом значительно увеличились показатели операционных, управленческих и коммерческих расходов. Также выявлена неустойчивость показателя производительности труда при четкой тенденции к увеличению фонда заработной платы персонала и среднегодовой заработной платы работающего Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк», что обуславливает вероятность наличия проблем в деятельности объекта исследования.

2.2 Оценка развития управленческого потенциала персонала организации

Как указано ранее, персонал предприятия на сегодняшний день в условиях высокой динамики рыночных отношений представляет собой ключевой ресурс любой современной организации. В частности, данный факт имеет особое значение в отношении кадрового состава предприятия, исполняющего основные функции по его управлению.

Проанализируем организационную структуру объекта исследования данной бакалаврской работы - Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» (Рисунок 2.7).

Штатная численность Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» на 31.12.2016 г. составила 17 человек.

Общее руководство деятельностью офиса осуществляет руководитель ВСП (внутреннего структурного подразделения), основные обязанности которого представлены на рисунке 2.8.

Распределение функций управления отдельными направлениями деятельности Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» функциональными руководителями приведены в форме матрицы ответственности в таблице 2.2.



Рисунок 2.7 – Организационная структура Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

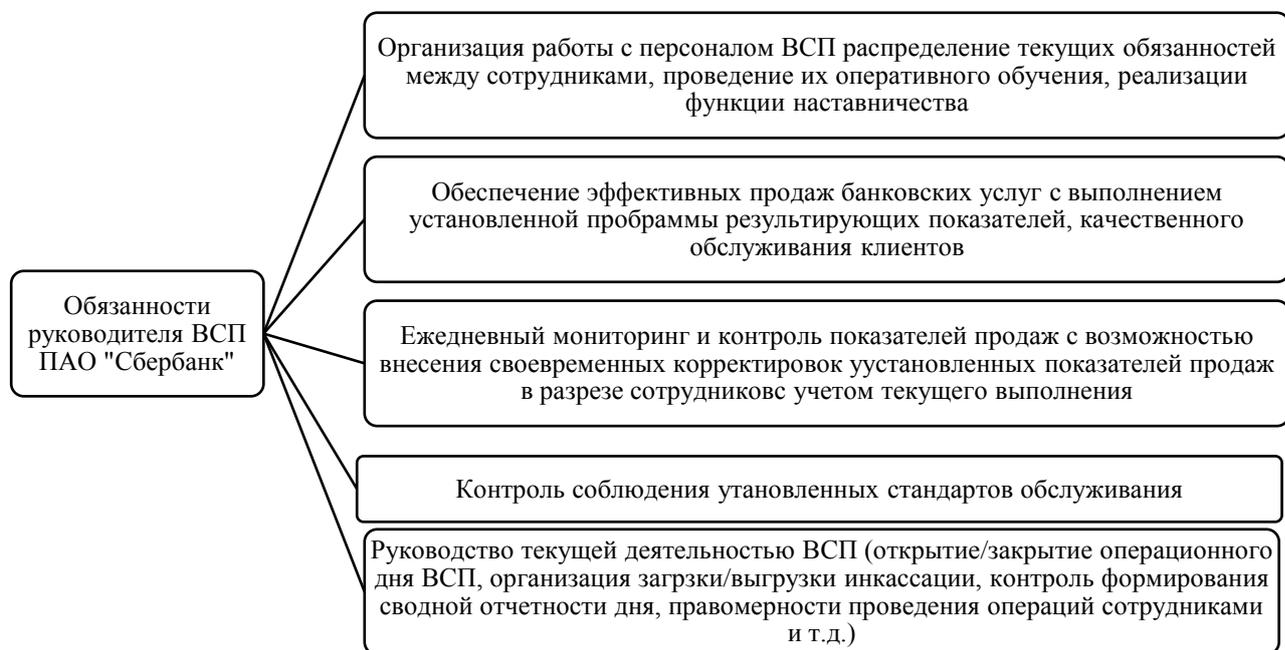


Рисунок 2.8 – Функциональные обязанности руководителя Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

Таблица 2.2 – Матрица ответственности выполнения функций управления основными направлениями деятельности Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

Исполнитель	Руководитель ВСП	Заместитель руководителя ВСП	Начальник отдела продаж	Начальник отдела страхования	Начальник кредитного отдела	Начальник отдела управления персоналом
Общее руководство деятельностью ВСП	+					
Операции по обслуживанию физических лиц (сложные и длительные)			+	+	+	
Индивидуальные консультации клиентов по ассортименту услуг и тарифной политике Банка		+	+			
Обеспечение выполнения целевых показателей по операционной деятельности	+		+	+	+	
Организация работы с персоналом ВСП (распределение обязанностей, проведение оперативного обучения сотрудников ВСП)	+	+				+
Ежедневный мониторинг и контроль показателей продаж	+	+	+			
Контроль соблюдения стандартов обслуживания клиентов	+	+				+
Оперативное управление процессом обслуживания клиентов		+				
Дополнительный контроль правомерности осуществления персоналом основных операций		+				+
Формирование сводной ежедневной отчетности			+	+	+	
Разрешение конфликтных ситуаций		+				+

Таким образом, на основании приведенных в таблице 2.2 данных возможно заключить, что управленческие функции исполняются руководителями среднего звена в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» строго в соответствии с занимаемой должностью, при этом, за исключением вопросов, касающихся функциональных направлений деятельности (к примеру, формирование ежедневных отчетов о деятельности подразделения), при анализе матрицы ответственности выявлено дублирование выполнения

отдельных управленческих функций (так, дополнительный контроль правомерности осуществления работниками основных операций реализуется как заместителем руководителя ВСП, так и начальником отдела по работе с персоналом ВСП, и т.п.), что свидетельствует о наличии проблемы нерационального распределения полномочий между работниками офиса.

Общие функции по управлению персоналом Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» осуществляют специалисты отдела по работе с персоналом. В его состав входят: начальник отдела, менеджер по кадрово-учетной работе, менеджер по развитию. Основная деятельность отделом по работе с персоналом реализуется в соответствии с Федеральными законами «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [1], «О банках и банковской деятельности» [2], Устава ПАО «Сбербанк», решений Совета директоров и иной нормативно-распорядительной документации Банка, а также Положения об отделе по работе с персоналом и включает:

- функции по обеспечению реализации кадровой политики Банка;
- прогнозирование потребности в персонале на основании результатов качественного и количественного анализа персонала;
- осуществление процедур подбора, отбора, расстановки кадров;
- реализация делопроизводства в сфере кадрово-учетной работы;
- практическое применение материального и нематериального стимулирования персонала;
- подготовка и проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры персонала;
- организация и контроль обучения персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

С целью определения специфики структуры персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» проведем анализ его состава по гендерному, возрастному признаку и характеристике образования работников. При этом отметим, что в общей структуре персонала Отделения 6991/0644 ПАО

«Сбербанк» управленческий персонал составляет 35% (6 из 17 человек), что для данного типа организаций является оптимальным показателем.

Структура персонала объекта исследования по гендерному признаку приведена на рисунке 2.9: в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» осуществляет профессиональную деятельность 5 (29,41%) мужчин и 12 (70,59%) женщин.

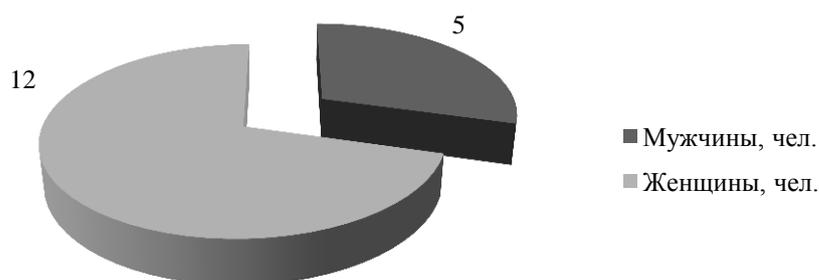


Рисунок 2.9 - Структура персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по гендерному признаку

Классификация управленческого персонала объекта исследования по гендерному признаку приведена на рисунке 2.10: в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» осуществляет управленческую деятельность 4 мужчин (66,67%) - руководитель ВСП, заместитель руководителя ВСП, начальник отдела страхования, начальник кредитного отдела; и 2 женщин (33,33%) - начальник отдела продаж, начальник отдела по работе с персоналом.

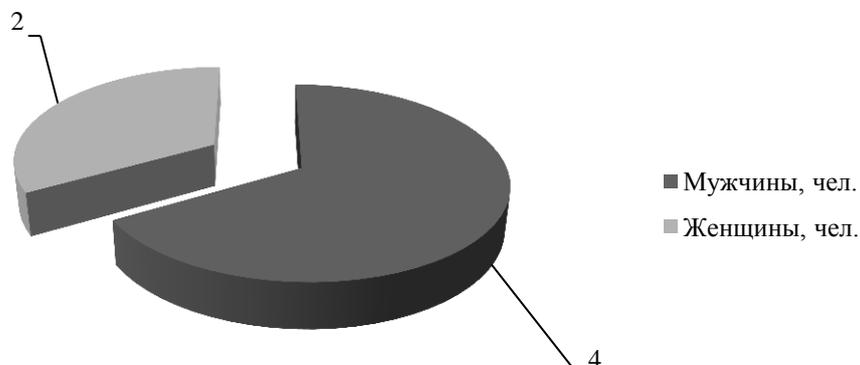


Рисунок 2.10 - Структура управленческого персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по гендерному признаку

На рисунке 2.11 представлена структура персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по возрастному критерию.

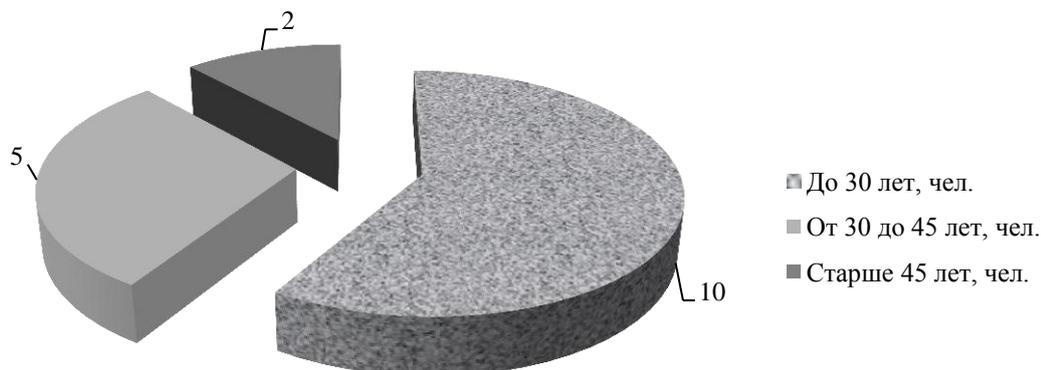


Рисунок 2.11 - Структура персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по возрастному признаку

Так, в возрасте до 30 лет - 10 сотрудников офиса (59%), в возрасте от 30 до 45 лет – 5 сотрудников (29%), в возрасте от 45 лет и старше – 2 сотрудника (12%).

На рисунке 2.12 представлена структура управленческого персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по возрастному критерию.

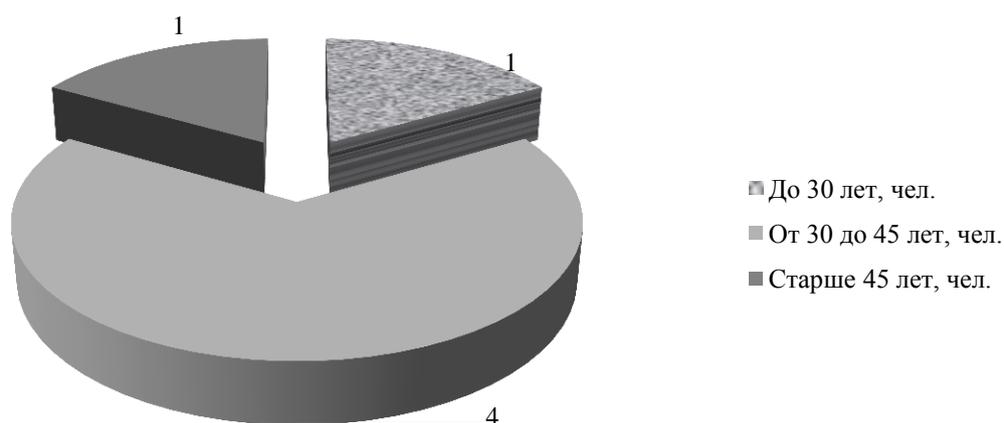


Рисунок 2.12 – Структура управленческого персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по возрастному признаку

Также целесообразно провести анализ динамики структуры персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по уровню образования (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Структура персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по уровню образования в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Всего, чел., в том числе:	10	100	12	100	17	100
Высшее	5	50	5	42	7	41
Неоконченное высшее (в процессе обучения)	3	30	4	33	6	35
Среднее профессиональное	2	20	3	25	4	24

Содержание таблицы 2.3 визуально представлено на рисунке 2.13.

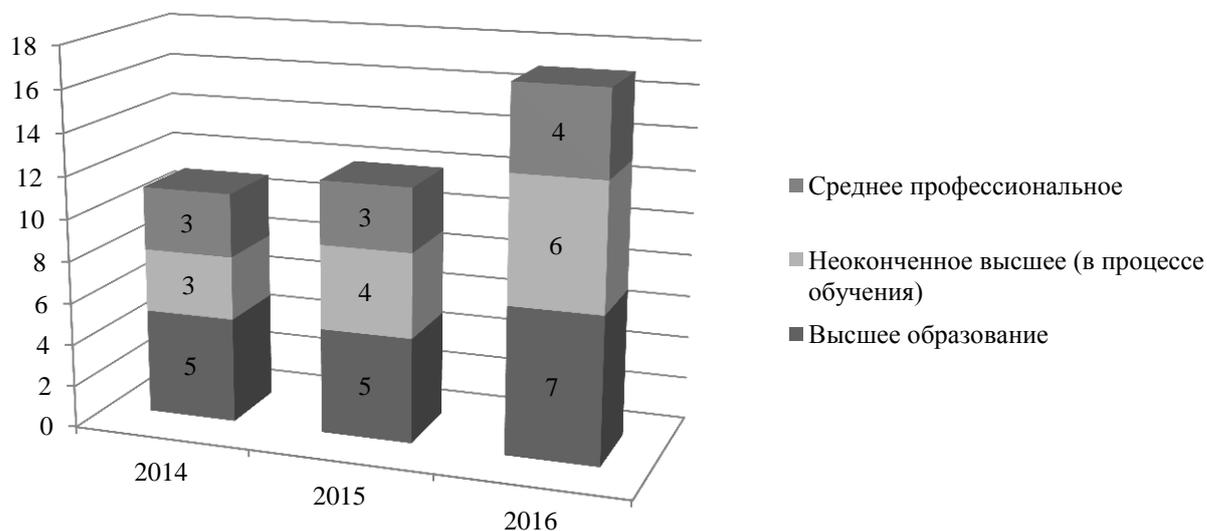


Рисунок 2.13 – Структура персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по образованию, чел.

Таким образом, на основании приведенных данных возможно утверждать, что в течение анализируемого периода 2014-2016 гг. структура персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по образованию изменялась с

тенденцией увеличения доли высшего и неоконченного высшего (в процессе обучения) образования у работников офиса, что в современных условиях высокой динамики развития рыночных отношений и, в частности, сферы банковских услуг, является положительным аспектом.

В связи с увеличением в структуре персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» сотрудников с высшим образованием (находящихся в процессе его получения) целесообразно исследовать общую организацию реализации функции по развитию персонала в Отделении.

Процесс развития персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» реализуется посредством комплексной подготовки их профессионального развития на базе Корпоративного университета Сбербанка, начавшего функционирование в 2012 г.

Впервые принятые в ПАО «Сбербанк» сотрудники осуществляют обучение по программам подготовки на основании индивидуальных планов адаптации, включающих, как правило, этапы знакомства с должностью, обучения, стажировки, адаптации на рабочем месте и подведения итогов аттестации.

С целью профессионального развития персонала Банка применяются специальные программы по совершенствованию знаний, умений и навыков работников.

Однако следует отметить, что в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» наблюдается достаточно высокий процент текучести кадров.

С целью проведения анализа текучести кадров Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» определим, что движение кадров организации заключается в изменении вида профессиональной деятельности, места ее осуществления, должностных функций работников организации или в комплексе поступлений и выбытия персонала, а текучесть – в причинах данного негативного явления. Проведем анализ движения кадров в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг. (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Анализ движения кадров в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014 г.г.		2016-2015 г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Среднесписочная численность персонала Отделения, чел.	10	12	17	2	120,0	5	142,67
2. Принято, чел.	6	11	12	5	183,3	1	109,09
3. Выбыло, чел.	4	6	8	2	150,0	2	133,3
4. В т. ч. по собственному желанию, чел.	4	5	7	1	125,0	2	140,0
5. Уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	1	0	1	-	-1	-
6. Повышение в должности, чел.	0	0	1	0	-	1	-
7. Коэффициент текучести $((4+5)/1)*100\%$, %	40,00	50,00	41,18	10	-	-8,82	-

Согласно данным таблицы 2.3, в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в течение исследуемого периода имеет место как внутреннее (повышение консультанта до должности менеджера по продажам в 2016 г.), так и преобладающее внешнее движение кадров (одно увольнение за нарушение трудовой дисциплины в 2015 г. наряду с многочисленными увольнениями по собственному желанию).

Результаты анализа анонимных анкет, заполняемых увольняющимися работниками, показали, что значительное количество (10 человек из 18 выбывших в 2014-2016 гг. – 66%) не удовлетворены наличием проблемы дистанции власти и барьеров в межличностном взаимодействии, 4 человека (22%) указали на напряженность в коллективе, по 11% опрошенных отметили частые проявления нерационального распределения полномочий между работниками Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» и отсутствием мер по моральному стимулированию сотрудников (Рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Результаты анализа анонимных анкет выбывших работников Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг.

Также необходимо учесть, что:

- двое из четырех выбывших в 2014 г. (50% выбытия) – работники, выполняющие управленческие функции (начальник отдела продаж, начальник кредитного отдела);

- трое из шести выбывших в 2015 г. трое (50% выбытия) – работники, выполняющие управленческие функции (начальник отдела страхования, начальник кредитного отдела, начальник отдела по работе с персоналом);

- среди выбывших 8 человек в 2016 г. трое (37,5% выбытия) – работники, выполняющие управленческие функции (заместитель ВСП, начальник отдела продаж, начальник отдела страхования).

Указанные проблемы обосновывают необходимость оценки организации профессионального развития работников аппарата управления Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» посредством анализа их обучения за 2014-2016 гг.:

- 1) 2014 г., на рабочем месте, по инициативе работодателя: дистанционное обучение руководителя отдела по работе с персоналом по программе «Кадровое делопроизводство» в Учебном центре «Альбион» г.о. Самара, цель которой – теоретические знания и практические навыки в сфере кадрово-учетной работы современного предприятия.

- 2) 2015 г., вне рабочего места, по инициативе работника: обучение руководителя Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» по программе

«Антикризисное управление кредитными организациями» в Едином центре высшего дистанционного образования (г. Москва).

Следует отметить, что согласно тематике реализованных мероприятий, они не содержат направлений повышения управленческого потенциала персонала аппарата управления Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк», что является достаточно негативным фактором в условиях динамичного развития рыночных отношений, усиления конкуренции и необходимости в высокопрофессиональных руководителях, что также подтверждается выше приведенными результатами анализа анонимных анкет уволившихся работников и достаточно высоким коэффициентом текучести кадров.

В рамках данной темы исследования целесообразно проанализировать уровень управленческого потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

С учетом состава основных компонентов управленческого потенциала персонала организации, приведенных на рисунке 1.1 данной работы, проведем оценку исследуемой категории в два этапа:

1. Оценка кадрового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» на основании данных об уровне образования, квалификации, возрасте (с целью оценки уровня перспектив развития управленческого потенциала) и управленческом опыте сотрудников.

Как было указано ранее, управленческий персонал объекта исследования представлен следующими работниками:

– Руководитель ВСП – образование высшее; квалификация соответствует профессиональной сфере деятельности; возраст – 37 лет; стаж работы в кредитных учреждениях – 12 лет;

– Заместитель руководителя ВСП – образование высшее; квалификация соответствует профессиональной сфере деятельности; возраст – 35 лет; стаж работы в кредитных учреждениях – 15 лет;

– Начальник отдела продаж - образование высшее; квалификация соответствует профессиональной сфере деятельности; возраст – 42 года; стаж работы в кредитных учреждениях – 18 лет;

– Начальник отдела страхования - образование высшее; квалификация соответствует профессиональной сфере деятельности; возраст – 29 лет; стаж работы в кредитных учреждениях – 7 лет;

– Начальник кредитного отдела - образование высшее; квалификация соответствует профессиональной сфере деятельности; возраст – 35 лет; стаж работы в кредитных учреждениях – 13 лет;

– Начальник по работе с персоналом - образование высшее; квалификация соответствует профессиональной сфере деятельности; возраст – 46 лет; стаж работы в данной профессиональной сфере – 24 года.

На основании приведенных данных кадровый потенциал указанных работников возможно рассчитать по формуле (2.1) коэффициента профессиональной перспективности ($K_{\text{проф.персп.}}$), разработанного специалистами НИИ труда:

$$K_{\text{проф.персп.}} = O_{\text{ур.обр.}} \times \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right), \quad (2.1)$$

где $O_{\text{ур.обр.}}$ - оценка уровня образования, составляющая:

0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц с неоконченным высшим образованием по соответствующей профессиональной сфере деятельности квалификации;

1,00 – для лиц высшим образованием по соответствующей профессиональной сфере деятельности квалификации;

C – стаж (опыт) работы по специальности; производится деление на 4, т.к. научно доказано, что степень влияния стажа работы на кадровый потенциал персонала в 4 раза меньше уровня образования работника;

B – возраст; производится деление на 18, т.к. научно доказано, что степень влияния стажа работы на кадровый потенциал персонала в 18 раз меньше уровня образования работника.

Произведем расчет коэффициента профессиональной перспективности (кадрового потенциала) для каждого из работников руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Расчет коэффициента профессиональной перспективности (кадрового потенциала) для руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

№ п/п	Должность	Результат расчета
1	Руководитель ВСП	$K = 1 * (1 + 12/4 + 37/18) = 6,06$
2	Заместитель руководителя ВСП	$K = 1 * (1 + 15/4 + 35/18) = 6,69$
3	Начальник отдела продаж	$K = 1 * (1 + 18/4 + 42/18) = 7,83$
4	Начальник отдела страхования	$K = 1 * (1 + 7/4 + 29/18) = 4,36$
5	Начальник кредитного отдела	$K = 1 * (1 + 13/4 + 35/18) = 6,19$
6	Начальник по работе с персоналом	$K = 1 * (1 + 24/4 + 46/18) = 9,56$

Таким образом, на основании проведенных расчетов можно установить, что наибольшее значение коэффициента профессиональной перспективности (кадрового потенциала) имеет начальник по работе с персоналом (в силу стажа и опыта работы в данной профессиональной области); наименьшее значение коэффициента – у начальника отдела страхования (в данном случае, целесообразно учесть возраст функционального руководителя и незначительный стаж на текущий момент времени).

В целом, с учетом наличия высшего образования у всего руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» и значительного стажа работы в кредитных организациях в соотношении с возрастом, значения коэффициентов профессиональной перспективности (кадрового потенциала) являются оптимальными. Однако существенным фактом является то, что значение коэффициента профессиональной перспективности (кадрового потенциала) руководителя ВСП ниже показателей остальных работников (за исключением 29-летнего начальника отдела страхования). Вероятно, данный результат обусловлен соотношением возраста и стажа работы в кредитном учреждении, отличным от иных сотрудников.

В целом, с учетом наличия высшего образования у всего руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» и значительного стажа работы в кредитных организациях в соотношении с возрастом, значения коэффициентов профессиональной перспективности (кадрового потенциала) являются оптимальными.

2. Оценка трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

Трудовой потенциал руководящего состава, согласно приведенным ранее теоретическим данным (Рисунок 1.1), включает следующие компоненты:

- управленческая мотивация (стремления);
- управленческие способности (умения);
- управленческая результативность (проявления).

С целью объективного определения данных составляющих руководящего состава Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644 проведена экспресс-оценка его трудового потенциала посредством анонимного анкетирования (Приложение В).

В таблице 2.6 представлен ключ к данному экспресс-тесту.

Таблица 2.6 – Ключ к экспресс-тесту по оценке трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Да	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Нет	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Очевидно, что максимальный результат данного анкетирования составляет 9 баллов, что определяет высокий уровень трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

В результате обработки анонимных анкет определено среднее значение данного критерия, которое составляет 6,2 балла, что означает средний уровень

трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

Таким образом, на основании проведенного анализа развития управленческого потенциала персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» установлено, что в течение исследуемого периода отмечается высокое значение коэффициента текучести кадров (40-50%), обусловленное, по мнению выбывших работников, проблемами с наличием дистанции власти, напряженного морально-психологического климата в коллективе, нерациональным распределением заданий и полномочий среди сотрудников (что подтверждается дублированием функций в соответствии с приведенной матрицей ответственности), отсутствием мер морального стимулирования персонала. При этом особое внимание необходимо уделить доле управленческого персонала в структуре выбывших работников (50%, 50%, 37,5% в 2014-2016 гг. соответственно). Также выявлено, что в 2014-2016 гг. для работников аппарата управления Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» не были запланированы и организованы мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала, что в современных условиях функционирования кредитных организаций является достаточно негативным фактором.

Установлено, что наибольшее значение коэффициента профессиональной перспективности (кадрового потенциала) имеет начальник по работе с персоналом (в силу стажа и опыта работы в данной профессиональной области); наименьшее значение коэффициента – у начальника отдела страхования (однако в данном случае, целесообразно учесть возраст функционального руководителя и незначительный стаж на текущий момент времени). Существенным фактом является то, что значение коэффициента профессиональной перспективности (кадрового потенциала) руководителя ВСП ниже показателей остальных работников (за исключением 29-летнего начальника отдела страхования).

С целью объективного определения данных составляющих руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» проведена экспресс-оценка его трудового потенциала посредством анонимного анкетирования.

В результате обработки анонимных анкет определено среднее значение данного критерия, которое составляет 6,2 балла, что означает средний уровень трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

Иными словами, в результате совокупного результата оценки управленческого потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» установлено, что:

– уровень кадрового потенциала достаточно высок (за исключением результатов сравнительного анализа коэффициента профессиональной перспективности и его значения руководителя ВСП, которое ниже остальных оцениваемых работников);

– среднее значение экспресс-оценки трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» составляет 6,2 балла, что обосновывает целесообразность реализации мероприятий по его развитию.

Выявленные недостатки организации управления персоналом Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644 обосновывают необходимость разработки мер по развитию управленческого потенциала менеджеров высшего и среднего звена офиса.

3 Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации ПАО «Сбербанк»

3.1 Мероприятия по развитию управленческого потенциала персонала организации

Во второй главе бакалаврской работы на основании проведенного анализа организации управления и развития персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» установлено:

– в течение исследуемого периода отмечается высокое значение коэффициента текучести кадров (40-50%), обусловленное, по мнению выбывших работников, проблемами с наличием дистанции власти, напряженного морально-психологического климата в коллективе, нерациональным распределением заданий и полномочий среди сотрудников (что подтверждается дублированием функций в соответствии с приведенной матрицей ответственности), отсутствием мер морального стимулирования персонала; отмечена значительная доля управленческого персонала в структуре выбывших работников (50%, 50%, 37,5% в 2014-2016 гг. соответственно);

– в 2014-2016 гг. для работников аппарата управления Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» не были запланированы и организованы мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала, что в современных условиях функционирования кредитных организаций является достаточно негативным фактором;

Также в результате совокупного результата оценки управленческого потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» установлено, что:

– уровень кадрового потенциала достаточно высок (за исключением результатов сравнительного анализа коэффициента профессиональной перспективности и его значения руководителя ВСП, которое ниже остальных оцениваемых работников);

– среднее значение экспресс-оценки трудового потенциала руководящего состава Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» составляет 6,2 балла, что обосновывает целесообразность реализации мероприятий по его развитию.

Выявленные проблемные аспекты определяют необходимость решения задачи развития управленческого потенциала персонала в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

Одним из эффективных способов решения указанной проблемы высокой текучести кадров (с учетом значительной доли управленческого персонала) является развитие кадрового резерва.

Кадровый резерв для Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» представляет собой группу сотрудников организации, отвечающих определенным требованиям, предъявляемым к конкретным управленческим должностям, прошедших отбор и комплекс мероприятий по квалификационной подготовке, потенциально готовых стать руководителями функциональных направлений деятельности ВСП или Отделением в целом. Источниками формирования кадрового резерва могут стать как молодые специалисты, успешно завершившие стажировку, так и действующие руководители (в рамках ВСП это начальники отделов продаж, страхования, кредитования и управления персоналом).

Существенными достоинствами реализации на практике данного метода развития управленческого потенциала являются следующие аспекты:

- снижение текучести кадров;
- сокращение издержек компании на процедуры рекрутинга и отсутствие необходимости использования внешних источников найма персонала;
- повышение мотивации работников;
- развитие преемственности в управленческой деятельности и корпоративной культуры;

– повышение личной ответственности каждого из работников как за индивидуальные, так и за общие результаты функционирования организации в целом.

Процесс развития кадрового резерва и организации работы с ним состоит из трех блоков.

1. Формирование кадрового резерва:

– Отбор кандидатов в резерв. Комплекс критериев для осуществления отбора сотрудников в кадровый резерв формируется индивидуально для каждой вакантной должности и может включать следующие параметры (Рисунок 3.1). Организацию сбора необходимой информации возможно реализовать проведением анкетирования потенциальных кандидатов в кадровый резерв.



Рисунок 3.1- Критерии отбора кандидатов в кадровый резерв для Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк»

– Оценка кандидатов. Данный этап осуществляется посредством организации специальных оценочных процедур, включающих тестирование, биографический метод (качественное исследование, базирующееся на анализе

профессионального пути и личной биографии кандидата в кадровый резерв), метод экспертных оценок, метод индивидуальной характеристики и т.д.

– Анализ результатов оценки. На основании полученной в результате анкетирования и проведения оценочных процедур информации руководством Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» осуществляется принятие решение об определении кандидата в кадровый резерв в случае соответствия его личностных и профессиональных характеристик или отказе (в обратной ситуации).

2. Работа с кадровым резервом:

– Распределение кандидатов по группам функционально смежных должностей;

– Подготовка соответствующих локальных нормативных актов и распорядительной документации;

– Разработка индивидуальных планов для каждого из резервистов в зависимости от начального уровня подготовки, опыта работы, уровня образования и квалификации;

– Реализация разработанных планов посредством организации необходимого обучения по внутренним образовательным программам, командировок, стажировок, повышения квалификации (к примеру, в одном из ведущих отраслевых вузов), реализации процедуры ротации.

3. Аттестация кадрового резерва:

– Регулярный мониторинг динамики уровня профессиональной подготовки и развития резервистов (методы: экспертные оценки, тестирование, групповые дискуссии);

– Анализ результатов проведения оценочных мероприятий, итогом которого является принятие решения о выдвижении на вакантную руководящую должность (в случае положительной оценки результатов стадии работы с резервистом), корректировке личного плана резервиста (в ситуации

необходимости выявления необходимости дополнительной подготовки) или исключения из резерва (при отрицательной оценке результатов обучения).

Описанный процесс развития кадрового резерва Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» представлен в Приложении Б данной бакалаврской работы в виде соответствующего алгоритма, предлагаемого к внедрению в деятельность по развитию управленческого потенциала персонала объекта исследования.

С учетом специфики деятельности Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» и современных условий функционирования, необходимо отметить, что в настоящее время оперативная реализация новых технических и экономических подходов в деятельности организации возможна исключительно при обеспечении непрерывного процесса развития персонала, осуществляющего функции управления компанией.

В связи с изложенным выше, одним из мероприятий, направленных на развитие управленческого потенциала персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк», является направление руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации» в ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» г. Москва (40 академических часов общей стоимостью 25 тыс. руб.).

Основной целью обучения по данной программе является получение знаний, умений и навыков действующими руководителями кредитных организаций в вопросах эффективной организации деятельности персонала банка, устранения напряженности в коллективе, созданию благоприятного психологического климата в нем, приобретение способностей к оперативному решению профессиональных задач за счет повышения производительности труда и снижения трудоемкости принятия управленческих решений.

Детализация основных блоков предлагаемого курса и распределение почасовой нагрузки в каждом из них приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Блоки курса «Современные технологии управления персоналом кредитной организации»

№ п/п	Блоки курса	Почасовая нагрузка, часов
1	Основы управления персоналом кредитной организации	14
1.1	Комплекс ключевых задач управления деятельностью кредитных организаций	2
1.2	Основные принципы управления персоналом кредитной организации	4
1.3	Методические подходы к управлению персоналом кредитной организации	6
1.4	Информационные технологии в управлении персоналом кредитной организации	2
2	Специфика развития персонала кредитной организации в условиях глобализации экономики	26
2.1	Современные направления развития потенциала персонала кредитной организации	6
2.2	Организация оперативной работы в рамках деятельности по развитию потенциала персонала кредитной организации	6
2.3	Методология формирования алгоритма развития потенциала персонала кредитной организации	6
2.4	Мониторинг, анализ и интерпретация результатов деятельности по развитию потенциала персонала кредитной организации	8
	Итого	40

Таким образом, осуществление работы по развитию кадрового резерва и направления руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации» в ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» г. Москва в Отделении 6991/0644 ПАО «Сбербанк» способствуют развитию потенциала как специалистов среднего звена организации, так и сотрудников, исполняющих основные функции по руководству деятельностью офиса.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Произведем расчет эффективности реализации мероприятия по направлению руководителя ВСП на обучение по программе повышения

квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации» в ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» г. Москва.

Как было указано ранее, к основным целевым установкам обучения по данной программе является получение знаний, умений и навыков действующими руководителями кредитных организаций в вопросах эффективной организации деятельности персонала банка, устранения напряженности в коллективе, созданию благоприятного психологического климата в нем, приобретение способностей к оперативному решению профессиональных задач за счет повышения производительности труда и снижения трудоемкости принятия управленческих решений. Иными словами, данное мероприятие направлено на улучшение качественных показателей ключевых элементов управленческого потенциала персонала организации: кадрового потенциала (получение новых знаний, практических навыков и возможность развития карьеры) и трудового потенциала (повышение управленческой мотивации, усиление управленческих способностей и увеличение управленческой результативности за счет развития кадрового потенциала). Взаимосвязь блоков предлагаемой программы повышения квалификации для руководителя ВСП и компонентов управленческого потенциала представлена в таблице 3.2.

Вследствие реализации мероприятия по направлению руководителя Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» на курсы повышения квалификации при совокупном достижении указанных целей основным ожидаемым экономическим результатом является повышение производительности труда данного работника.

Целесообразно определить влияние внедрения предлагаемой меры на процесс управления персоналом офиса. В данном случае одним из методов определения необходимого показателя является экспертная оценка.

В качестве экспертов были выбраны сотрудники Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644, занимающие должности различных уровней иерархии

организационной структуры офиса. Результаты их оценки повышения производительности труда руководителя ВСП представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.2 - Взаимосвязь блоков курса повышения квалификации для руководителя Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644 и основных компонентов управленческого потенциала

№ п/п	Блоки курса	Развиваемый компонент управленческого потенциала
1	Основы управления персоналом кредитной организации	
1.1	Комплекс ключевых задач управления деятельностью кредитных организаций	Управленческое образование (знания)
1.2	Основные принципы управления персоналом кредитной организации	Управленческая квалификация (навыки)
1.3	Методические подходы к управлению персоналом кредитной организации	Управленческие способности (умения)
1.4	Информационные технологии в управлении персоналом кредитной организации	Управленческое образование (знания)
2	Специфика развития персонала кредитной организации в условиях глобализации экономики	
2.1	Современные направления развития потенциала персонала кредитной организации	Управленческий опыт (карьера)
2.2	Организация оперативной работы в рамках деятельности по развитию потенциала персонала кредитной организации	Управленческая мотивация (стремление); Управленческие способности (умения)
2.3	Методология формирования алгоритма развития потенциала персонала кредитной организации	Управленческие способности (умения)
2.4	Мониторинг, анализ и интерпретация результатов деятельности по развития потенциала персонала кредитной организации	Управленческая результативность (проявления)

Таблица 3.3 – Экспертная оценка повышения производительности труда управленческого персонала ВСП, %

№ п/п	Эксперты	Оценка снижения трудоемкости, %							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Руководитель ВСП				+				
2	Заместитель руководителя ВСП						+		
3	Начальник отдела по работе с персоналом					+			
4	Менеджер по развитию персонала					+			
5	Менеджер по продажам				+				

В результате расчета среднего арифметического значения полученных результатов определяем, что ожидаемое повышение производительности труда руководителя ВСП примет значение 4,8%.

Произведем расчет основных показателей эффективности реализации мероприятия по направлению руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации», организуемой ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» в г. Самара, с учетом ожидаемого прироста производительности труда данного работника в размере 4,8% за счет повышения квалификации.

1. Условное высвобождение численности работников ($\mathcal{E}_ч$), обоснованное отсутствием необходимости найма дополнительного персонала для реализации предлагаемых мероприятий рассчитывается по формуле (3.1):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{мер} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}, \quad (3.1)$$

где $Ч_{мер}$ – число сотрудников, принимающих непосредственное участие в мероприятиях и на снижение трудоемкости деятельности которых они направлены (руководитель ВСП).

В результате расчета по формуле (3.1) получим:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{1 \times 4,8}{100 + 4,8} = 0,05 \text{ чел.}$$

2. Общий прирост производительности труда персонала ($\Delta ПТ_{общ}$) Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644 рассчитывается по формуле (3.2):

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч} \times 100, \quad (3.2)$$

В результате расчета по формуле (3.2) получим:

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{0,05}{17 - 0,05} \times 100 = 0,29\%.$$

3. Ожидаемая экономия расходов на заработную плату ($\mathcal{E}_{зп}$) на основании расчета по сумме среднегодовой заработной платы ($З_{г}$) рассчитывается по формуле (3.3):

$$\mathcal{E}_{зп} = З_{г} \times \mathcal{E}_{ч}, \quad (3.3)$$

В результате расчета по формуле (3.3) получим:

$$\mathcal{E}_{зп} = 446,18 \times 0,05 = 22,31 \text{ тыс. руб.}$$

4. Экономия издержек по обязательным страховым взносам ($\mathcal{E}_{осв}$ по ОСВ = 30%) рассчитывается по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{зп} \times \text{Обяз. Страх. Взносы} \quad (3.4)$$

В результате расчета по формуле (3.4) получим:

$$\mathcal{E}_{осв} = 22,31 \times 0,3 = 6,7 \text{ тыс. руб.}$$

5. Экономия условно-постоянных затрат $\mathcal{E}_{упр}$ рассчитывается по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_{упр} = \frac{y}{D_1} - \frac{y}{D_2} \times D_2, \quad (3.5)$$

где D_1 и D_2 – сумма операционных и комиссионных доходов фактических и ожидаемых соответственно.

В результате расчета по формуле (3.5) получим:

$$\mathcal{E}_{упр} = \frac{4253,56}{19921,26} - \frac{4253,56}{19979,03} \times 19979,03 = 19,98 \text{ тыс. руб.}$$

6. Общая экономия себестоимости рассчитывается по формуле (3.6):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_{\text{осв}} + \mathcal{E}_{\text{упр}}, \quad (3.6)$$

В результате расчета по формуле (3.6) получим:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 22,31 + 6,7 + 19,98 = 48,99 \text{ тыс. руб.}$$

7. Годовой экономический эффект (\mathcal{E}_r), равный условно-годовой экономии, с учетом текущих затрат ($\mathcal{Z}_{\text{мер}}$) на мероприятия (направление руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации») в размере 25 тыс. руб. рассчитывается по формуле (3.7):

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{мер}}, \quad (3.7)$$

В результате расчета по формуле (3.7) получим:

$$\mathcal{E}_r = 48,99 - 25,0 = 23,99 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, реализация мероприятия по направлению руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации» в ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» г. Москва будет способствовать общему приросту производительности труда персонала офиса на 0,29%, получению общей экономии себестоимости в размере 48,99 тыс. руб., годового экономического эффекта в сумме 23,99 тыс. руб., что свидетельствует о целесообразности внедрения данной рекомендаций в деятельность по управлению и развитию персонала объекта исследования.

Также следует учесть, что прогнозируемым эффектом от мероприятия по развитию кадрового резерва Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» (развитие кадрового резерва) является ожидаемая экономия издержек компании на процедуры рекрутинга и отсутствие необходимости использования внешних

источников найма персонала на 20% и снижение текучести кадров управленческого персонала с 41,18% до 20%.

Следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

Заключение

В современных условиях динамичного развития рыночных отношений ключевым ресурсом любой организации является персонал, развитие потенциала которого, в частности, управленческого, способствует обеспечению высокого уровня производительности труда, улучшению качества производимой продукции, повышению эффективности функционирования предприятия в целом, что обуславливает актуальность выбранной темы бакалаврской работы и ее практическую значимость.

В рамках первой главы бакалаврской работы проанализированы теоретические основы развития управленческого потенциала персонала организации, в частности:

- раскрыто содержание управленческого потенциала персонала организации (это система, включающая комплекс психофизиологических особенностей личности, мотивационный компонент и совокупность профессиональных компетентностных характеристик работников аппарата управления, требующихся в процессе выполнения процедур по руководству предприятием и принятия соответствующих управленческих решений для достижения поставленных целей);

- приведены ключевые компетенции управленческого персонала;

- представлены основные методы оценки управленческого потенциала персонала организации;

- приведены современные методы развития управленческого потенциала персонала организации.

Во второй главе работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования – Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк», а также проанализированы основные экономические показатели его деятельности. Так, динамика показателей операционных доходов Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг. характеризуется устойчивой тенденцией к увеличению. Так, в 2014 г. данный показатель составил 8985,3

тыс. руб., в 2015 г. его уровень повысился на 24,93% (11225,16 тыс. руб.) по отношению к 2014 г., в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 39,58% (15667,71. руб.). Комиссионные доходы в 2014 г. составили 3914,65 тыс. руб., в 2015 г. увеличились на 2,94% (до 4029,7 тыс. руб.), в 2016 г. – на 5,56% (до 4253,55 тыс. руб.).

Однако существенное увеличение произошло и в показателях операционных расходов. В частности, в 2015 г. сумма операционных расходов по отношению к аналогичному показателю 2014 г. увеличилась практически на 25%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 37,95%.

Относительной стабильностью в исследуемом периоде характеризуются показатели управленческих и коммерческих расходов, суммы которых изменялись достаточно незначительно.

Исследуемый период отличается значительным ростом показателя чистой прибыли, что, вероятно, обусловлено развитием Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» и расширением в 2015-2016 г.г. спектра оказываемых услуг. К примеру, в 2014 г. данный показатель находился на уровне 231,85 тыс. руб., в 2015 г. – 319,81 тыс. руб., в 2016 г. – 852,01 тыс. руб.

Тенденция изменения чистой прибыли Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» определила в анализируемом периоде характер динамики коэффициента рентабельности продаж организации. Так, в 2014 г. значение данного показателя составило 2,58%, в 2015 г. – 2,85%, в 2016 г. – 5,44%.

Положительным аспектом в анализе основных организационно-экономических показателей является увеличение фонда заработной платы: в 2014 г. его сумма составила 4286,2 тыс. руб., в 2015 г. произошло увеличение данного показателя на 23,33% тыс. руб. (5286,12 тыс. руб.), в 2016 г. – на 43,49% по сравнению с 2015 г. (7585,06 тыс. руб.).

Аналогично, тенденцией к росту характеризуются показатели среднегодовой заработной платы персонала Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк». Так, в 2014 г. данный показатель имел значение 428,62 тыс. руб., в 2015 г. – 440,51 тыс. руб. (увеличение на 11,89 тыс. руб. относительно

показателя 2014 г.), в 2016 г. – 446,18 тыс. руб. (увеличение на 5,67 тыс. руб. относительно показателя 2015 г.).

Однако необходимо отметить, что в условиях увеличения фонда заработной платы персонала и среднегодовой заработной платы работающего Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» в 2014-2016 гг. наблюдается неустойчивость показателя производительности труда работающего:

– в 2015 г. по отношению к 2014 г. произошло увеличение данного показателя на 4,11%, что составило 36,9 тыс. руб. (общая величина 935,43 тыс. руб.);

– в 2016 г. по сравнению с 2015 г. значение анализируемого показателя снизилось на 1,48% или 13,8 тыс. руб. (общая величина 921,6 тыс. руб.).

Иными словами, проведенное исследование показало, что в период 2014-2016 гг. результаты функционирования Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» характеризуются положительной динамикой ключевых организационно-экономических показателей банка: операционных доходов, чистой прибыли, рентабельности продаж. Однако при этом значительно увеличились показатели операционных, управленческих и коммерческих расходов. Также выявлена неустойчивость показателя производительности труда при условии четкой тенденции к увеличению фонда заработной платы персонала и среднегодовой заработной платы работающего Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк».

В результате анализа, проведенного в п. 2.2 работы, также установлено, что в течение исследуемого периода отмечается высокое значение коэффициента текучести кадров (40-50%), обусловленное, по мнению выбывших работников, проблемами с наличием дистанции власти, напряженного морально-психологического климата в коллективе, нерациональным распределением заданий и полномочий среди сотрудников (что подтверждается дублированием функций в соответствии с приведенной матрицей ответственности), отсутствием мер морального стимулирования персонала. При этом особое внимание необходимо уделить доле

управленческого персонала в структуре выбывших работников (50%, 50%, 37,5% в 2014-2016 гг. соответственно). Также выявлено, что в 2014-2016 г.г. для работников аппарата управления Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» не были запланированы и организованы мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала, что в современных условиях функционирования кредитных организаций является достаточно негативным фактором.

С целью устранения выявленных проблем в области управления и развития персонала объекта исследования в главе 3 бакалаврской работы предложены следующие мероприятия:

1. планирование и осуществление деятельности по развитию кадрового резерва ВСП;

2. направление руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации» в ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» г. Москва.

Прогнозируемым эффектом от мероприятия по развитию кадрового резерва Отделения 6991/0644 ПАО «Сбербанк» (развитие кадрового резерва) является ожидаемая экономия издержек компании на процедуры рекрутинга и отсутствие необходимости использования внешних источников найма персонала на 20% и снижение текучести кадров управленческого персонала с 41,18% до 20%. Реализация мероприятия по направлению руководителя ВСП на обучение по программе повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом кредитной организации» в ООО «ФинансКонсалтинг-плюс» г. Москва способствует общему приросту производительности труда персонала офиса на 0,29%, получению общей экономии в 48,99 тыс. руб., годового экономического эффекта в 23,99 тыс. руб., что свидетельствует о целесообразности внедрения предлагаемых рекомендаций в деятельность по управлению и развитию персонала объекта исследования. Следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

Список используемой литературы

1. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: федер. закон от 02 дек. 1990 г. № 395-1-ФЗ : (с изм. и доп. от 23.05.2018). - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/.

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон от 08 февр. 1998 г. № 14-ФЗ : (с изм. и доп. от 23.04.2018). - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/.

2. Базаров Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереминой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2016. - 563 с.

3. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.

4. Генисаретский О.И., Носов Н.А., Юдин Б.Г. Концепция человеческого потенциала: исходные соображения / О.И. Генисаретский, Н.А. Носов, Б.Г. Юдин // Человек. – 2016. - №4.- С. 5-17.

5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

6. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - № 8, 2015. - С.25 – 27.

7. Докторович А.Б. Человеческий потенциал / А.Б. Докторович // Социальная политика. Энциклопедия / под ред. Н.А. Волгина, Т.С. Сулимовой. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – С. 400-401.

8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2016. - 415 с.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2015. - 695 с.

10. Ксенофонтова Х.З. Компетенции управленческого персонала – основа конкурентоспособности организации / монография. – Пенза, 2015. – 183 с.

11. Кубышко В.Л. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-метод. пособие / В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2016. – 320 с.

12. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. Монография – СПб.: Социально-гуманитарное знание, 2015. – 196 с.

13. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>.

14. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.

15. Сайбель С.Л. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышленности: автореф. дис. ... канд. социол. наук: защищена 22.05.98 г. : утв. 15.06.99 г. / С.Л. Сайбель. – Уфа: УГНТУ, 2016. – 146 с.

16. Суслова Н.В. Маркетинговые оценки персонала / Н.В. Суслова, Н.В. Богданова // Проблемы управления персоналом в рыночной экономике. Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ГУУ, 2015. – С. 48-52.

17. Тавилова Н.Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н.Н. Тавилова // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. Санкт-Петербург, ноябрь 2015 г. – СПб. : Реноме, 2015. – С. 98-103.

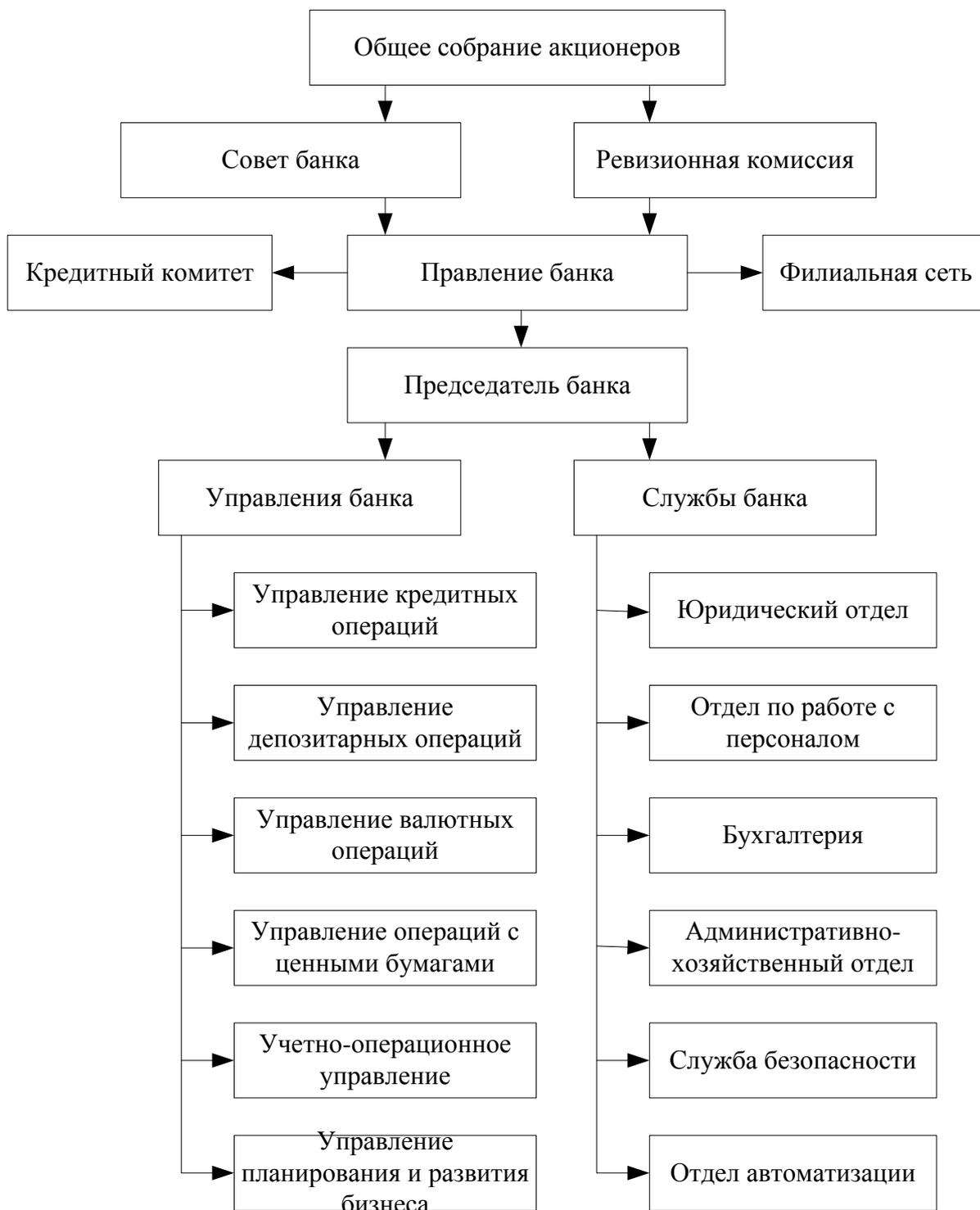
18. Чуйкин А.М. Управленческие способности и стратегический потенциал организаций / А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2016. – №4. – С. 17-28.

19. Шейл П. Руководство по развитию персонала: учебник / П. Шейл. – СПб.: Питер, 2016. – 336 с.

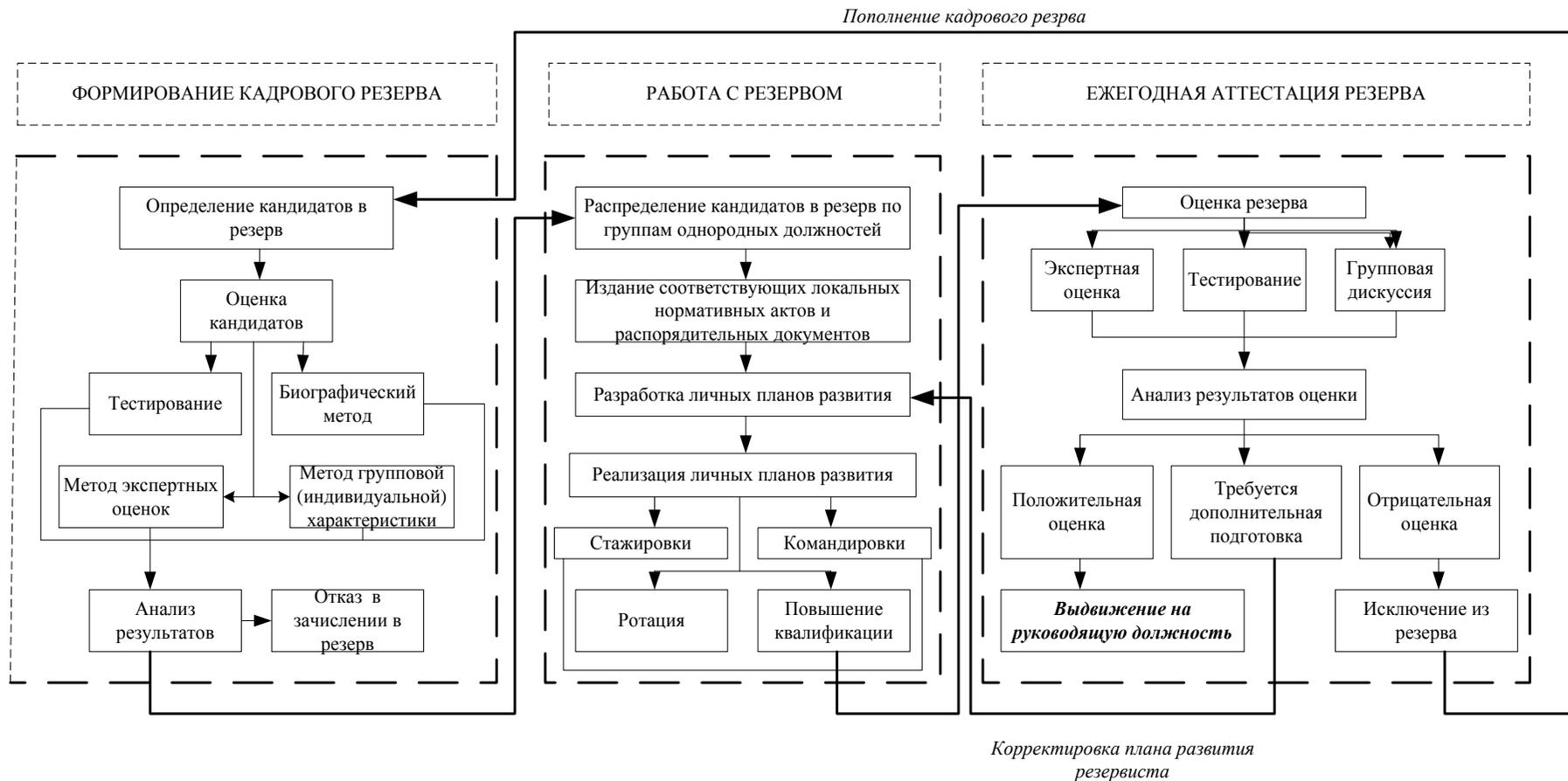
20. Baumard Ph. Tacit knowledge in organizations / Ph. Baumard. - London: Sage Publications, 1999. – 264 p.

21. Berger P.L., Luckmann T. The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge / P.L. Berger, T. Luckmann. – NY: Open Road Media, 2015. - 211 p.

Организационная структура ПАО «Сбербанк»



Алгоритм развития кадрового резерва Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644



Анонимная анкета экспресс-оценки трудового потенциала
руководящего состава Отделения ПАО «Сбербанк» 6991/0644

Вопрос	Ответ
С желанием ли Вы приступаете к решению профессиональных задач при отсутствии типовых схем их решения (шаблонов)? (<i>стремления</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Были ли у Вас сомнения при переводе на вышестоящую должность ввиду повышения трудоемкости выполняемых профессиональных задач и расширения должностных обязанностей? (<i>стремления</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Имеет ли место в Вашей профессиональной деятельности стремление к выработке индивидуального управленческого стиля? (<i>стремления</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Обладаете ли Вы умением оперативного анализа и формирования оценки профессионального потенциала Ваших подчиненных? (<i>умения</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Вы Способны ли Вы рационально планировать рабочее время (все ли запланированные мероприятия удастся осуществить в установленный срок)? (<i>умения</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Способны ли Вы к решению профессиональных задач в нестандартных ситуациях? (<i>умения</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Способны ли Вы принимать управленческие решения в отношении подчиненных, исключая субъективизм (личные взаимоотношения, симпатии, антипатии и т.д.)? (<i>проявления</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Обоснованы ли, эффективны и по факту верны принимаемые Вами управленческие решения? (<i>проявления</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>
Применяете ли Вы в качестве обоснований неудачи принятых Вами решений влияние совокупности неблагоприятных факторов, снижая степень личной ответственности? (<i>проявления</i>)	ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/>