

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРОВСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение эффективности управления персоналом на примере предприятия Томского отделения №8616 ПАО Сбербанк России

УДК __005.962.13:336.722__

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И11	Тихонова Лилия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
31ИИ1	Тихонова Лилия Сергеевна

Тема работы:

**Повышение эффективности управления персоналом на примере предприятия Томского
отделения №8616 ПАО Сбербанк России**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

В качестве объекта исследования дипломной работы является ПАО Сбербанк России.

Предметом исследования является система управления персоналом ПАО Сбербанк России.

Требования к процессу исследования:

- обоснование актуальности исследования;

- формулирование проблемы и гипотезы исследования;

	<p>-определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования;</p> <p>- планирование процесса исследования: последовательности действий, их разнесенности во времени;</p> <p>-самостоятельный и творческий подход;</p> <p>-самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.</p> <p>Цель данной работы:</p> <p>Раскрытие сущности процессов управления персоналом и выявление путей его совершенствования.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p>	<p>Задачи дипломной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изучение опыта и деятельности предприятия ПАО Сбербанк России в области управленческой деятельности и управления персоналом в частности; - углубление и расширение знаний в области менеджмента в банковской сфере; - развитие навыков проведение аналогий между теоретическими знаниями и практическими навыками в области менеджмента; - осуществление анализа деятельности, связанной с управлением персоналом; - сбор фактического материала и его анализ с целью внедрения мероприятий по совершенствованию менеджмента ПАО Сбербанк России.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты системы управления персоналом в банке</p>	
<p>2. Анализ системы управления персоналом в Томском ОСБ № 8616</p>	
<p>3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом Томского ОСБ № 8616</p>	
<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.03.2016 г.</p>

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		20.03.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И11	Тихонова Лилия Сергеевна		20.03.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – специальность

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – осенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа ___ 82 ___ с., ___ 7 ___ рис., 7 ___ табл., ___ 2 приложения, ___ 36 ___ источников.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, система управление персоналом, мотивация, должность, эффективность.

Объектом исследования является – Томское отделение №8616 Сибирского банка Сбербанка России.

Предметом данной проекта является действующая в этой организации технология управления персоналом.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в Томском ОСБ №8616.

В результате исследования сформулированы рекомендательные мероприятия, позволяющие с помощью мотивационных и организационных факторов повысить эффективность управления персоналом.

Область применения: полученные результаты могут быть использованы в системе управления в Томском ОСБ №8616 и в других организациях.

Определения

В данной работе были применены следующие термины с соответствующими определениями:

Вознаграждение: все, что работник считает ценным для себя.

Корпоративная культура: совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, а так же знаково – символическую систему, включающую в себя мифы, ритуалы, обряды, верования.

Линейные руководители: непосредственные руководители, осуществляющие организацию деятельности и контроль результативности на местах (бригадиры, начальники участков, руководители отделов).

Мотивация: процесс сознательного выбора человеком типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Объект управления: социальная система (страна, регион, предприятие, коллектив и др.) на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели (целей).

Организационная структура предприятия : выявление соподчиненности и взаимодействие между подразделениями и органами управления.

Персонал: личный состав организации, включающий в себя всех наемных работников, а так же работающих собственников и совладельцев.

Стимулирование труда: материальная основа мотивации персонала, представляющее собой комплекс мер, применяемых со стороны.

Стимулирующие выплаты: персональная надбавка стимулирующего характера, которая устанавливается работнику с учетом его профессиональной подготовки, степени сложности поставленной задачи, а так же самостоятельности принятия решения.

Трудовой коллектив: совокупность работников входящих в списочный состав предприятия.

Управленческий персонал: часть персонала организации, выполняющие общие функции (планирование, организация, мотивация, контроль).

Оглавление

Введение.....	11
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом в банке....	14
1.1 Организация системы управления персоналом.....	14
1.2 Роль кадровой службы в системе управления персоналом.....	22
1.3 Современные подходы к управлению персоналом.....	39
2. Анализ системы управления персоналом в Томском ОСБ № 8616....	48
2.1 Характеристика деятельности Томского ОСБ № 8616.....	48
2.2 Анализ системы управления персоналом Томского ОСБ № 8616....	53
2.3 Оценка качества использования персонала.....	60
3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом Томского ОСБ № 8616.....	67
Заключение.....	76
Список использованных источников информации.....	80
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Точно как и автомобиль не может ехать без мотора, так и управление предприятием не может существовать без людей, приводящих ее в действие, которые являются ее сердцем, мотором. Конкретно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. И как мотор машины, так и персонал организации может работать по-разному. Наладить работу этого «мотора» и есть первейшая задача руководства любой организации.

Актуальность темы дипломного проекта определена тем, что вначале 21 столетия деятельность каждого предприятия в большей мере зависит от ее сотрудников. Отражением этого в области науки и образования служит бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления персоналом.

Итоги работ многих кредитных организаций и накопленный опыт их работы с кадрами доказывают, что формирование рабочих коллективов, обеспечение высочайшего качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности деятельности и конкурентоспособности банковских продуктов и услуг. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

Основной задачей системы управления персоналом является обеспечение четкого выполнения персоналом функций и задач, определенными и поставленными в соответствие с целями банка. Для обеспечения четкого выполнения поставленных задач персоналом в банке должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Причина выбора данной темы заключается в том, что сложность, многоаспектность и взаимозависимость управленческих проблем,

определяющих характер практических преобразований в деятельности организаций, требует новых идей и подходов, раскрывающих пути повышения эффективности системы управления.

Объектом исследования является Томское отделение №8616 Сибирского банка Сбербанка России (далее Томское ОСБ №8616).

Предметом данного проекта является действующая в этой организации технология управления персоналом.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в Томском ОСБ № 8616.

Для достижения поставленной цели необходимо решения ряда задач:

1. Рассмотрение теоретических аспектов работы системы управления персоналом: характеристика системы управления персоналом, роль кадровой службы в системе управления персоналом, современные подходы к управлению персоналом.

2. Рассмотрение характеристики деятельности Томского ОСБ № 8616.

3. Анализ системы управления персоналом Томского ОСБ № 8616.

4. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом Томского ОСБ № 8616.

Гипотеза исследования – повышение эффективности системы управления персоналом будет обеспечиваться разработанными рекомендациями, предполагающими оптимизацию мотивации и совершенствование документационного обеспечения организации.

В качестве методологических оснований будет использоваться исследовательский способ, позволяющий диагностировать проблемы управления персоналом, для выработки эффективных решений, повышающие необходимые показатели.

При написании дипломной работы использовались следующие

литературные источники: Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Управление персоналом организации», Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации», Тавасиев А.М. «Банковское дело: управление и технологии», Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации», Алавердов А.Р. «Управление персоналом в коммерческом банке», Самоукина Н.В. «Искусство управления персоналом банка» и др.

Структура работы включает 3 главы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам системы управления персоналом в каждой кредитной организации. В этой главе рассматриваются такие вопросы, как: характеристика системы управления персоналом, роль кадровой службы в системе управления персоналом и современные подходы к управлению персоналом.

Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом в Томском ОСБ № 8616. В этой главе раскрыта характеристика деятельности Томского ОСБ №8616. Рассмотрен анализ системы управления персоналом ОСБ №8616.

На основе анализа системы управления в 3 главе разработаны рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом.

Таким образом, существует необходимость теоретического осмысления и практического изучения системы управления персоналом в кредитной организации.

1 Теоретические системы управления персоналом

1.1 Характеристика системы управления персоналом в банке

Каждый экономический субъект имеет тесные отношения с людьми, которые в нем работают. Успешность любого предприятия находится в зависимости от определенных людей, их багажа знаний, компетентности, квалификации, выдержки, мотиваций, возможности разрешать трудности, насколько легко они поддаются обучению.

Рабочие взаимоотношения содержат обширную область трудностей, сопряженных с системой рабочего движения, подготовкой и набором сотрудников на предприятиях.

Для того чтобы учреждение функционировало результативно, следует грамотно организовать деятельность сотрудников, при этом регулярно осуществляя контроль, применяя разные методы управления персоналом.

Персонал – совокупная величина сотрудников предприятия. Персонал представляет собой самый важный ресурс для обеспечения устойчивого положения и положительного развития экономического субъекта.

Управление персоналом - это стратегическое и оперативное управление деятельностью предприятия, устремленное на увеличение результативности применения человеческих ресурсов организации.

В управление персоналом существуют два вида групп принципов:

1. принципы, определяющие условия к развитию концепции управления персоналом;
2. принципы, характеризующие тенденции формирования концепции управления персоналом.

Более подробная характеристика принципов управления персоналом на предприятие приведены в таблице 1.

Таблица 1 Основные принципы управлением персоналом

№ п/п	Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы, определяющие условия к развитию концепции управления персоналом		
1	Экономичность	Данный принцип управнее персоналом предусматривает самую экономичную организацию
2	Перспективность	Принцип учитывает насколько перспективно развитие предприятия
3	Комплексность	Происходит отслеживание влияния всех факторов, условий на управление персоналом
4	Простота	Смысл принципа заключается в том, что простая организация системы управления будет функционировать намного успешнее
5	Научность	Принцип направлен на внедрение в управление современных достижений
6	Прозрачность	При этом принципе управление персоналом должна выстраиваться единой системой
7	Автономность	Предполагает обеспечение независимостью различные структуры организации
8	Устойчивость	Данный принцип предполагает присутствие «локальных регуляторов».
9	Комфортность	Данный принцип предусматривает систему управления персоналом, которая должна быть предельна удобная для объектов и субъектов этого управления, предельно сбалансировать интересы разнообразных сторон
10	Многоаспектность	Данный принцип предполагает управление по разным каналам
11	Прогрессивность	Соотношение современным заграничным и отечественным аналогам
принципы, характеризующие тенденции формирования концепции управления персоналом		
1	Концентрация	аккумуляция сотрудников отдельной структуры управления персоналом на осуществления одной или нескольких задач
2	Специализация	вырабатывание отдельных структур, специализация, которых направлена на выполнить однородных функций;
3	Гибкость	приспособляемость системы управления персоналом к видоизменению состояния объекта
4	Непрерывность	лишения перерывов в работе системы;
5	Ритмичность	выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;
6	Параллельность	одновременное выполнение отдельных управленческих

№ п/п	Наименование принципа	Содержание принципа
	Принципы, определяющие условия к развитию концепции управления персоналом	
		решений.

Выделяют три метода управления персоналом:

1. Административный метод
2. Экономический;
3. Социально-психологический.

Рассмотрим их более подробно.

Административный метод включают в себя: создание строения органов управления организации; определение госзаказов; утверждение административных норм и нормативов.

Смысл экономических методов заключается в следующем: экономический анализ; экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы.

Третий метод - социально-психологический определяет: социальный анализ на предприятие среди персонала; социальное планирование; участие сотрудников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое влияние на работников; морально стимулирование.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения как: осознание необходимости соблюдения дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в данной организации.

Социально-психологические методы управления основаны на применении социальных механизмов, таких, как система отношений в коллективе, общественные потребности и т.п. В то же время, эти методы управления направлены на убеждение работников лучше выполнять свою работу.

Некоторые авторы выделяют подсистемы банка, такие как техническая, административная (управленческая) и человеческая, или личностно-культурная.

Прочие же авторы в управлении банком определяют 2 составные части – это управление деятельностью организации и управление людьми. Управление деятельностью формируется с планирования работы, постановки проблем, формирования концепции измерения производимой деятельности, контроля исполнения задач. Управление людьми содержит обеспечение сотрудничества между всеми работниками, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию сотрудников и остальные существенные составные доли работы руководителя.

Можно сделать вывод, что система управления персоналом банка является неотъемлемой частью системы управления деятельностью банка.

Основной сферой деятельности любого учреждения постоянно была и остается снабжение трудовыми ресурсами, а, то есть привлечение рабочей силы, нужная ее подготовке, организация условий для целесообразного использования.

Каждой тип деятельности имеет возможность быть охарактеризован определенным перечнем образующих ее работ. Сущность системы управления персоналом банка содержит:

- установление необходимости в кадрах с учетом стратегии формирования банка;
- создание числового и качественного состава сотрудников
- кадровая политика;
- система профессиональной и общей подготовки персонала;
- адаптация кадров на рабочем месте;
- оплата и поощрение работы, концепция материальной и нравственной заинтересованности;
- оценка работы и аттестация сотрудников, направленность ее на стимулирование и продвижение рабочих по результатам труда и ценности сотрудников для банка.

Основной задачей системы управления персоналом банка являются:

- увеличение конкурентоспособности банка в современных рыночных условиях;

- увеличение эффективности труда, в целях достижение наибольшей прибыли.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- снабжение нуждемости банка кадрами в надобных объемах и нужной квалификации;

- полное и эффективное применение возможности сотрудника и полного рабочего состава в целом;

- предоставление условий для высокой производительности труда, высокого уровня его организованности, дисциплины, формирование у сотрудников привычки к взаимодействию и совместной работе;

- закрепление сотрудника в банке, (банку выгодно, не набирать новых сотрудников, а обучать и развивать действующих сотрудников);

Любая система, ее материальные и личностные элементы находятся под влиянием многочисленных условий. Меняются техника и технология, они же устанавливают требования ко всему коллективу банка, направленность особой подготовки, уровень квалификации и т.д. Структура персонала модифицируется под воздействием как объективных, так и субъективных условий (к примеру, совершается замена состава сотрудников под воздействием текучести работников, натуральная и непрерывная процедура квалификационного роста, изменяются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.).

В литературе существуют и практически используются понятия: управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и многие другие понятия, так или иначе касающиеся трудовой деятельности индивидуума, управлению его поведением в

учреждение.

Любая концепция имеет входное влияние, концепцию обрабатывания данных, окончательные итоги, обратную связь, а еще субъект и объект управления. Субъект управления реализовывает входную взаимосвязанность, а объект управления, с помощью, канала взаимосвязи принимает и обрабатывает приобретенные данные. Обратный контакт требуется для того, чтобы дать оценку в какой степени переданная информация является верной и как точно их понял объект управления. Под субъектом управления подразумевается руководитель. Под объектом управления предполагается состав сотрудников, исполнители, исполняющие распоряжение руководителей.

Начальники дают поручения личным подчиненным и в завершении определенного времени ожидают от них итогов, т.е. в этом случае совершается процедура обмена данными, так называемая коммуникация.

Коммуникация или другими словами процесс передачи информации от человека, группы лиц или организации другому человеку, группе или организации, лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Хороший начальник в современном обществе расходует 48 минут каждого часа своего рабочего периода на общение с непосредственными сотрудниками, которые находятся в его распоряжении, со всеми остальными коллегами, руководством. Из этого следует, что 80 % его времени отводится на коммуникацию, и насколько эта коммуникация будет эффективна, настолько и будет эффективна работа всего персонала.

Коммуникация в системе управления персоналом играет значительную роль и должна иметь особые методы управления. Процесс коммуникации представляет собой процесс обмена информацией, при котором существует отправитель и получатель данных сведений.

Таким образом, подобный процесс довольно сильно воздействует на систему управления персоналом банка. Благодаря общению между начальством

и его сотрудниками, руководитель получает нужную ему информацию и на ее основании уже может эффективно делать выводы, принимать решения, которые в последствие будут доведены до его подчиненных. Руководство в процессе передачи информации, общения с коллегами, которые находятся непосредственно в его распоряжении, могут определить, на сколько верно понял его сотрудник или коллектив в целом, и на сколько он сам достоверно довел сведения до подчиненных.

Цели и задачи системы управления персоналом осуществляются через кадровую политику. Кадровая политика - основное направление по работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые будут осуществляться сотрудниками сервисного Банка. Кадровая политика включает в себя стратегические направления деятельности в работе с персоналом.

Кадровая политика устанавливается руководством учреждения, владельцем организации, кадровыми службами. Кадровая политика банка имеет несколько разновидностей:

- найм персонала;
- обученность кадров;
- оплата труда;
- общественные взаимоотношения.

Кадровая политика банка зависит, развивается и формируется за счет влияния некоторых факторов, которые в свою очередь подразделяются на две группы - это внешние и внутренние факторы. Рассмотрим их более подробно.

Внешними факторами являются:

- обстоятельства на рынке труда;
- соответствие законодательству РФ, в плане трудовых отношений.

Внутренние факторы включают в себя:

- стратегические планы на развитие банка;
- финансовые и экономические потенциалы;
- уровень издержек в системе управления персоналом;

-количественные и качественные особенности, которые в последствие направляться на будущую перспективу.

Основным предметом кадровой политики в банковской области считается - персонал (кадры). Кадры - основной и важнейший фактор в банковской сфере. Эффективность работы банковского учреждения зависит от квалификации его кадров, насколько подготовлены сотрудники в профессиональном плане.

При увеличении роли функции управления персоналом в менеджменте учреждения кадровая политика находится на решение следующих перспективных задач:

- количественное и качественное планирование штата;
- создание профессионального кадрового маркетинга;
- вступление в профессию и адаптация работников;
- нахождение уровней руководства.

Решение данных задач устремлено на увеличение способности персонала по введению новшеств, увеличение эффективности управления, помощь в росте конкурентоспособности Банка на рынке. Известно, что социальные и организационные структуры занимают в обеспечении конкурентоспособности Банка около 45%. Воздействие на конкурентоспособность, производительность труда наименее важно и не превышает 25%. Приоритетной задачей считается анализ возможности руководящих кадров приспособится к активным изменениям экономической ситуации как внутри Банка, так и во внешней среде.

Внешняя среда, в которой происходит деятельность учреждения, находится в непрерывном движении - изменяются техника, клиенты, конкуренты. Меняются и сами люди - действующие и возможные сотрудники учреждения. Система управления персоналом, которая ранее хорошо совмещалась с внешней средой, сегодня может находиться в состоянии острого конфликта. Учреждение должно стабильно проверять степень этого

несоответствия и вносить исправления в свою систему, чтобы не допустить кризисной ситуации.

В этих условиях одной из основных задач специалиста по управлению персоналом становится Банк, развитие и основные направления кадровой политики, направленной на достижение долгосрочных целей. Это усложнение банковской деятельности приводит к "моральному износу" и "устаревание" работников. Под "устареванием" в этом случае понимается использование теории банковского персонала, концепции и методы, которые менее эффективны, чем принято сейчас. Когда при "профессиональном устаревании" знания работника в широком профессиональном поле деятельности, отстают от совокупности знаний, существующих в данной области. "Устаревание по должности" свидетельствует о несоответствии уровня технических знаний, которыми обладает специалист, занимающий определенную должность, и знаний, требуемых позиций. У "Старых" специалистов и менеджеров, как правило, неэффективные решения, что влечет за собой сокращение конкурентоспособности и, в конечном счете, приводит Банк к серьезным финансовым потерям.

1.2 Система управления персоналом в организация и банках

Управление персоналом в банках возглавляет кадровая служба.

Кадровая служба - это совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Отдел управления персоналом учреждения считается главным структурным подразделением по управлению кадрами, на которое возложены функции по зачислению и уходу с работы сотрудников, а также по подготовки их учебы, повышения квалификации и переподготовки.

В прошлом кадровая служба в нашей стране в лучшем случае сохраняла

деньги учреждения, заполняя верно все документы организации, чтобы избавить организацию от судебных разбирательств с работниками своего предприятия. Сейчас служба управления персоналом приносит прибыль учреждениям тем, что она упрощает реализацию ее стратегии.

Служба управления персоналом учреждения имеет несколько целей:

- обеспечение учреждения хорошо подготовленными и имеющими интерес к труду кадрами.

- эффективное применение работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства сотрудников в учреждение.

- достижение максимального внимания сотрудников на цели и нужды учреждения, сближение интересов и ожиданий организации, связанных с его деятельностью.

- регулярное доведение до работников, политики учреждения и собственной политики службы управления кадрами.

Кадровый менеджмент должен обеспечивать эффективное управление персоналом организации или предприятия, для этого необходимо:

- определить структуры управления персоналом;

- спланировать кадровую работу;

- организовывать комплектование производства квалификационными кадрами;

- сформировать конкурентоспособный коллектив.

Целью кадрового менеджмента является удовлетворение потребностей организации в квалифицированных кадрах, эффективное их использование и способствование самореализации каждого работника в рамках данной организации.

Изучая процесс становления кадрового менеджмента и основных понятий можно сделать вывод:

Кадрами в организации называется совокупность работников, которые имеют специальную квалификацию и профессиональную подготовку, а под

«персоналом» подразумеваются работники, которые представляют собой часть экономического и инновационного предприятия.

Процесс управления человеческими ресурсами или управление персоналом развивалось не одно десятилетие. Так под управление персоналом понимается, что в организации имеется персонал, которым нужно управлять. А управление человеческими ресурсами рассматривает персонал с позиции, как важный организационный ресурс и важно сконцентрировать свое внимание на управлении данного ресурса для максимальной прибыли в организации.

Любое управление строится на том, что в нем присутствует объект и субъект управления, т.е. кто управляет и кем управляет.

Если рассматривать системы управления коммерческих банков, то тогда видно, что служба по подбору персонала занимает особое место. Главной особенностью банковских учреждений являются исключительно строгие требования к эффективности менеджмента персонала. Вплоть до нашего времени начальство далеко не всех отечественных банков в полной мере осмыслило потребность приоритетного интереса к работе службы персонала и продолжает разбираться в повторение методик её организации и функционирования, обычных для иных сфер и областей работы. Лишь немногочисленные большие банки, начальство которых уже приобрело необходимую практику развитого управления, в том числе - в следствии стабильного общения со своими заграничными коллегами, приступили менять отношение к системе управления персоналом, таким образом, и к курирующей ее службе.

Иногда роль похожей стратегии реализовывает материал обще постановочного характера, развивающий некий набор «пожеланий» банка к своему персоналу. Другие теоретические задачи управления кадрами разрешаются руководителями соответственных подразделений, которые самостоятельно ищут нужных специалистов, организывают повышение их квалификации, формируют резерв на выдвижение и при этом еще

отчитываются перед службой кадров, об итогах осуществленной за нее же работы. Разумеется, что сходная практика вырабатывает совершенно обусловленное отношение у специалистов банка к анализируемой службе и, попутно, к менеджменту персонала в целом.

По уже определенным причинам в большинстве банков должностной статус начальника службы персонала явно недостаточен для эффективного осуществления всего списка определенных для нее функций. В любом иностранном банке данный руководитель занимает пост вице-президента (заместителя управляющего). Это поддерживает его осведомленность в курсе любых модификаций во внутренней и внешней политике банка, которые могут показать прямое воздействие на стратегию и тактику управления персоналом. Но важнейшим преимуществом аналогичного статуса может быть потенциал реализовывать функциональное руководство деятельностью всех структурных подразделений банка по любым вопросам кадрового направления его деятельности.

Традиционная организация службы управления персоналом как уже подмечалось, направлена на исполнение в основном регистрационно-контрольных функций, что и обуславливает требования к ее комплексному преобразованию. Приведенная организационная структура управления (ОСУ) данного подразделения отображает новые условия его работы и сформирована в корреспонденции с общими требованиями банковского менеджмента (рисунок 1).

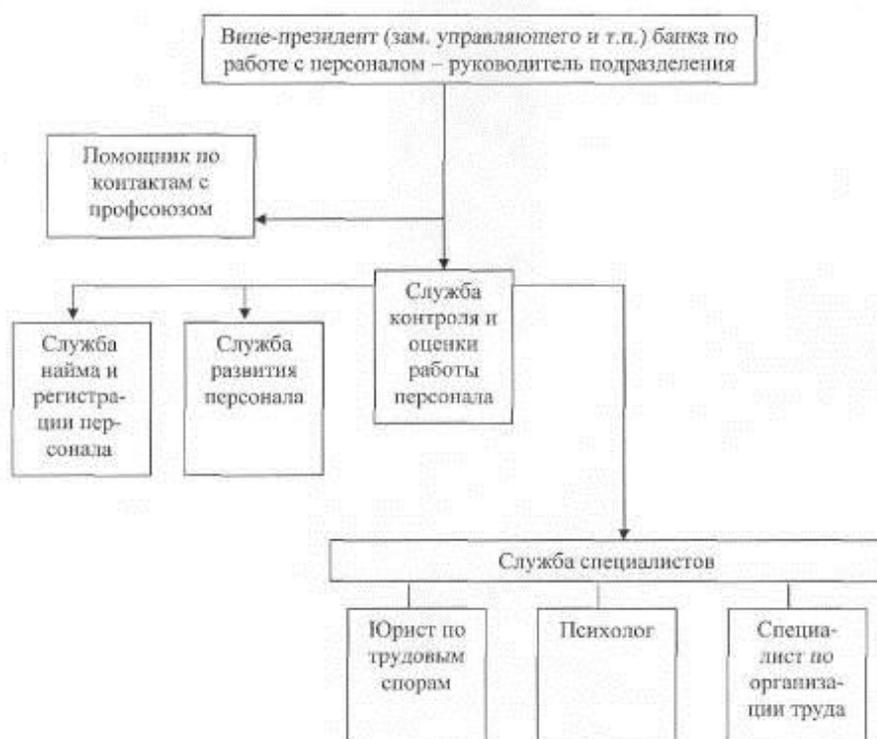


Рис. 1. Организационная структура управления

Рисунок 1 – Организационная структура управления

Данная ОСУ носит стандартный характер и обязана быть «привязана» (скорректирована) со спецификой деятельности конкретного банка - его размерами, наличием филиалов, перспективами развития. К примеру, в маленьком банке каждая из специализированных служб в составе подразделения может содержать только одного специалиста, в большом учреждении кадровая служба может быть развернута в департамент (управление), а его структурные подразделения - в группы или отделы. Для банков, которые имеют в своем распоряжение региональные отделения и филиалы, в составе соответствующего департамента в обязательном порядке определяется служба, снабжающая:

- материализацию корпоративных задач кредитных учреждений по кадровому направлению работы;
- оказание помощи в методике децентрализованным кадровым службам в соответственных филиалах, включая и добавочное обучение работников.

ОСУ является лишь внешним отображением внутренней структуры управления соответственного подразделения.

Для формальности закрепления статуса разбираемой службы в общей системе управления банком в целом нужно разрабатывать и утверждать специальные документы, чаще всего определяемые как «Положение о службе персонала». В отличие от прошлых аналогов оно должно быть целиком освобождено от компонентов общетеоретического и лозунгового характера и обладать строго многофункциональной структурой, типовая модель которой приведена ниже:

- общая доля - полное название подразделения, кому из высшего начальства банка непосредственно подчинено, кем напрямую возглавляется, процедура направления и смещения с должности руководителя;

- функциональный круг обязанностей подразделения в концепции управления, распределенные согласно уровню их значимости;

- права объективно необходимые службе с целью результативного выполнения порученных ей функций, в первую очередь, в отношении с иными подразделениями банка, к примеру, по проблемам передачи данных, выполнения аттестаций работников;

- обязанность (управленческая и финансовая) за не соответствующее выполнение определенных функций либо не осуществление прав;

- приложения - одобренная ОСУ сферы персонала и целый набор официальных инструкций ее работников.

Нужной предпосылкой эффективной работы службы персонала считается ее ресурсное предоставление, главными тенденциями которого обозначают:

- информационное обеспечение со стороны, как власти банка, так и его структурных подразделений, компонентами которого обозначают стабильные и неустойчивые информативные массивы, формализованные или формационные

каналы и система ответственности за несоблюдение операций передачи данных;

- трудовое обеспечение, содержащее в себе не только процедуру привлечения в отделение работников всех требуемых в согласовании с новой ОСУ профессий, но и регулярное увеличение их высококлассной квалификации;

- материальное обеспечение - акцентирование требуемых работе помещений, оргтехники, информативных коммуникаций;

- финансовое обеспечение - как процедура оперативного финансирования работы отделения, в том числе не только оплату работы его персонала, но и расходы, сопряженные с реализацией определенных функций, к примеру, по работе с образовательными учреждениями, консультационными фирмами.

В конечном итоге, один из значимых компонентов увеличения эффективности менеджмента персонала по предоставленному направлению, считается снабжение формирования сферы персонала. Определенные цели и пути формирования обуславливаются надлежащей стратегией банка и находятся в зависимости от его нынешних способностей. Формирование службы персонала способно реализоваться путем как непосредственного повышения ее штата (к примеру, присутствие стремительного расширения банка), так и высококачественных перемен исполняемых функций (к примеру, в форме создания своего тренировочного центра, формирования интеграционных взаимоотношений по проблемам профессионального предоставления с иными кредитными организациями и т.п.). Отмеченные выше цели и тенденции формирования целесообразно фиксировать в ратифицируемом начальством банка документе программного характера.

Главными функциями управления персонала банка являются:

- перспективное и текущее планирование персонала;

- первичный отбор и развитие персонала;
- организация непрерывного процесса повышения квалификации персонала;
- оценка эффективности работы персонала;
- создание и развитие резерва на выдвижение;
- социально-психологическая поддержка процессов управления;
- регистрационные функции;
- правовые функции.

Общие требования к процессу создания кадровой политики можно установить следующим образом:

- наравне со стратегическими целями по профессиональной направленности работы кадровой политика банка обязана отображать список главных подходов к их практическому осуществлению;

- кадровая политика обязана принимать во внимание не только специфику банковской области в решении кадровых трудностей, но и характерные черты определенного банка, в первую очередь все его настоящие способности по ресурсному обеспечению менеджмента персонала в нынешних обстоятельствах на перспективу;

- в создании кадровой политики обязаны осуществлять стремительное содействие не только высшее управление банка и отдел персонала, но и руководители прямолинейных подразделений (департаментов, отделов);

- необходимым компонентом кадровой политики обязана быть рабочая схема, включающая данные об определенных исполнителях, сроках и выделяемых ресурсах.

Общий список мероприятий, охватываемых кадровой политикой, однотипен для основной массы коммерческих банков. По этой причине важной

задачей службы персонала как координирующего центра согласно этой работы предназначается разумное установление ценностей в ее практическом осуществлении. Для одного банка более чувствительным местом в концепции управления персоналом считается не укомплектованность основных структурных подразделений, для иного - недостаточная квалификация персонала, или отрицательный общепсихологический фон в рабочем коллективе. Безусловно, то что систематический аспект считается общим методичным обстоятельством развития любой концепции управления, но настоящие надобности банка и объективные ресурсные ограничения устанавливают потребность первоочередной ликвидации так именуемых «болевых точек» и только затем — доведения вплоть до ожидаемого оптимума других компонентов.

Следует принимать во внимание, что задачи стратегии согласно различным тенденциям банковского менеджмента присутствуют в необыкновенной компетенции высших органов управления, чаще всего - Управления банка. Отталкиваясь из данного возможно установить последующие прикладные проблемы службы персонала по данному компоненту менеджмента персонала:

- подготовка услуг по основным составляющим стратегии управления персоналом (с важным объяснением) и предоставление их в регулирование вышестоящей инстанции;

- участие в обсуждении, отмеченных компонентов, корректирование их с учетом приобретенных замечаний;

- предоставление практической подтвержденной стратегии.

Перспективное и текущее планирование персонала.

Главной проблемой службы персонала согласно этому направлению работы считается создание, регулирование и эксплуатационное корректирование плановых документов, отображающие нынешнюю и будущую необходимость банка в трудовых ресурсах. Результативность исполнения данной проблемы формируется, в первую очередь, присутствием у службы персонала полных и своевременно обновляемых данных со стороны двух уровней управления:

- дирекции банка - в доли стратегии его формирования, характеризующей многообещающие перемены нужд в трудовых ресурсах;
- руководства линейных и штабных структурных подразделений.

При присутствии такой информации, заранее систематизированной и обобщенной, служба персонала обязана отчетливо распланировать процедуру найма либо уменьшения работников согласно базисной схеме:

- «когда» (планируемый период найма);
- «куда» (для какого структурного подразделения);
- «кого» (условия к свободному рабочему месту).

Эти сведения предусмотрены для применения в первую очередь самой службой персонала в ходе ее нынешней деятельности, но они так же имеют все шансы стать практической значимостью и для иных штабных отраслей, к примеру - финансово-экономической.

В качестве источников привлечения сотрудников для деятельности в банке смотрятся разные разделы рынка труда банковских сотрудников. Данный рынок в Российской Федерации имел ряд «циклов жизни». В нем возможно отметить три главных сектора:

- выпускники профильных учебных учреждений, которые соответствуют определенной подготовке требуемой со стороны коммерческих банков;

- временно не работающие банковские работники, а также сотрудники банков, которые готовы поменять место деятельности по обстоятельству неудовлетворенности своим материальным положением либо общественным статусом;

- трудовой потенциал без особого образования и навыка деятельности в банковской области.

Отбор и первичное развитие.

Для наших условий она в особенности актуальна из-за узкого предписания в вышеуказанном рынке профессионально подготовленных специалистов. Результативность исполнения этой функции находится в зависимости, в первую очередь, от квалификации и официальной активности определенных работников осматриваемой службы, а кроме того присутствия у них:

- проработанных методов привлечения персонала, которые обеспечивают вероятность непосредственно отбора, а не автоматического зачисления в состав первого же, часто - только одного кандидата на замещение свободного трудового места;

- системы критериев отбора, позволяющих значительно уменьшить возможность зачисления в постоянный штат работников, мало знающих либо первоначально негодных для деятельности в финансовых структурах;

- типовых операций изначального формирования персонала, которые обеспечивают вероятность быстреего приспособления вновь нанятых работников.

Конечное условие представляет для кадровой службы максимальную практическую сложность. Процесс первичного формирования персонала направлен на самую скорую адаптацию, который прошел конкурсный отбор и процедуру найма работника на новом рабочем месте. Процедура

приспособления сотрудника содержит несколько ступеней:

- знакомство с общей обстановкой в банке;
- адаптация к новым условиям работы и изучения внутреннего регламента банка;
- полная адаптации к обстановке;
- идентификации (отождествления личных целей с целями коллектива).

Сотрудник, который только, что устроен на работу банка проходит 3 вида адаптации: социально-психологическую, психофизиологическую, профессиональную. В итоге социально-психологической адаптации сотрудник целиком и полностью узнает, и принимает нормы корпоративной культуры и этики взаимоотношений в банке. Изучение психофизиологической адаптации связано с устройством к режиму работы, санитарно-гигиеническим обстоятельствам, организации рабочего места. Окончание профессиональной адаптации разрешает целиком освоить технологическое содержание исполняемой операции.

Организация процесса дальнейшего развития персонала.

Отдел кадров осуществлял только регистрационные функции, оформляя установленные в отсутствие его непосредственного участия решения. решения. Поэтому, этап формирования персонала имел отчетливо выявленный децентрализованный вид, и его окончательные итоги целиком находились в зависимости от компетентности, а чаще - от объема нынешней загрузки, управляющих структурных подразделений. Условия системного управления вызывают потребность централизации данного процесса с передачей службе персонала функций концентрирующего, координирующего и осуществляющего контроль центра. Отмеченные выше функции, в первую очередь, реализуются в рамках 1-го компонента процесса формирования персонала — его профессиональной переподготовки и увеличения квалификации. Отдел

персонала обязан целиком взять на себя:

- установление наилучших для разных категорий и профессий персонала конфигураций переподготовки, увеличения квалификации и стажировок;

- установление профильных образовательных органов (институтов, центров переподготовки и т.п.), а также мест выполнения стажировок с дальнейшим решением определенных договоров и соглашений;

- планирование процесса вспомогательного обучения персонала в форме исследования определенных графиков, скоординированных с заинтересованными структурными подразделениями;

- общий контроль за действием вспомогательного обучения, в том числе и персонифицированные его результаты.

Согласно другому направлению формирования персонала - должностным движениям, кадровая служба обязана осуществлять, в основном, функции методолога, снабжая начальство структурных подразделений надлежащими назначениями по практической организации этого процесса. Помимо этого, специалисты данной службы обязаны осуществлять непосредственное содействие в событиях подготовительного и контрольного характера, к примеру аттестациях согласно итогам законченного обучения, либо стажировки, а кроме того гарантировать оперативную реализацию установленных решений о конкретных должностных движениях.

Оценка результатов деятельности персонала.

Эта функция, совершенно традиционная для кадровых служб иностранных организаций, в наших организациях она не приобрела широкого распространения. Вплоть до данного периода она была ограничена выборочными проверками состояния трудовой дисциплины, а кроме того в достаточной мере формальными по характеру аттестациями, на которых работники службы персонала как правило находились как сторонние

созерцатели. Итоги конкретной работы определенных работников банка как правило не вышли за предел соответствующих подразделений и, таким образом, не имели возможность быть начальными сведениями для обобщающего разбора и централизованной корректировки системы управления персоналом.

Естественно, то что итоги нынешней деятельности работников никак не смогут выступать объектом непосредственной оценки со стороны службы персонала. Но окончательные оценки их работы за довольно длительный промежуток времени обладают несомненной практической значимостью в рамках системы. Прямыми задачами службы поданному направлению деятельности являются:

- создание унифицированной для банка методики обобщающей оценки итогов работы служащих за конкретный промежуток периода;

- подготовка формализованной номенклатуры стандартных административных выводов согласно итогам этой оценки в части, относящейся равно как оцениваемого работника, так и системы управления персоналом на уровне отделения и банка в целом.

Формирование и развитие резерва на выдвижение.

Особенность практической значимости этой функции службы персонала формируется сравнительно непродолжительным этапом функционирования наших коммерческих банков, что справедливо мешает применению многих традиционных методов развития рассматриваемого резерва. В первую очередь в целом, данное принадлежит к механизму «последовательного цикла должностных перемещений» претендентов на замену управляющих должностей согласно предварительно определенному списку основных рабочих мест, позволяющему им на практике познакомиться со всеми нюансами работы банка, в том числе совокупности его внутренних административных связей. В

подобных обстоятельствах службе персонала рационально сконцентрировать внимание на процедурах отбора претендентов в состав резерва на выставление и ускоренного увеличения их профессиональной, в том числе - административной квалификации никак не столько внутри, сколько за пределами банка - в форме вспомогательного обучения и целевых стажировок. Результативность осуществления осматриваемой функции во многом станет находиться в зависимости от уровня доверительности отношений с высшим начальством банка. Только от него служба персонала может приобретать данные (совершенно закрытую для других подразделений и работников) о первостепенных нуждах банка в замещении управляющих должностей посредственного и высочайшего звена, в отсутствии которой нельзя планировать определенные сроки подготовки этих либо других претендентов из состава профессионального резерва.

Совершенствование организации и оплаты труда персонала.

Эта функция до данного периода считалась совершенно несвойственной для кадровых служб наших банков. В дореформенный промежуток данными проблемами традиционно занимались специальные подразделения в составе отделов научного учреждения труда либо труда и заработной платы. Однако в иностранных банках они присутствуют в непосредственной зоне ответственности именно службы персонала. Эффективность этого направления деятельности службы персонала находится в зависимости от ряда условий, к важным из которых необходимо относить:

- наличие в составе службы осведомленного специалиста в сфере организации и оплаты труда;
- возможность допуска профессионалов службы персонала к внутренней административной информации структурных подразделений банка;

- слаженность службы персонала сходной данными наружного для банка уровня (к примеру, об итогах введения современных форм оплаты труда в иных кредитно-финансовых организациях).

Следует кроме того выделить, то что непосредственно в данной сфере менеджмента персонала иностранная практика способна применяться только на небольшом уровне, в первую очередь из-за своеобразного склада ума существенной части отечественного персонала.

Обеспечение социально-психологической поддержки движения управления персоналом.

Данное направление работы службы персонала в особенности важно для кредитных учреждений с традиционным для них напряженным нравом деятельности основной массы специалистов. Вероятность практической реализации указанной функции находится в зависимости от ряда условий и в первую очередь - присутствия в составе рассматриваемой службы квалифицированного специалиста по психологии, одаренного важными полномочиями с целью результативного выполнения своих профессиональных обязательств. Немаловажную значимость представляют исключительно финансовые способности определенного банка по реализации проектов социальной помощи трудового коллектива.

Спецификой реализации рассматриваемой функции считается потребность непрерывного взаимодействия службы персонала не только с начальством банка и его структурных подразделений, но и с социальными организациями, к примеру, профсоюзом, что сейчас к сожалению абсолютно нехарактерно для нашей банковской сферы.

Регистрационные функции.

Одна из нескольких «классических» функций службы персонала, почти реализуемая во всех наших банках в довольно значительном профессиональном уровне. Данное во многом разъясняется отличительными чертами российского трудового законодательства, устанавливающего высокие требования непосредственно к внешним показателям деятельности с кадрами. Более важным направлением улучшения считается абсолютная автоматизация движения выполнения определенных функций, а кроме того учет условий, сопряженных с предоставлением банковской защищенности.

Юридические функции.

Юридический подход трудовых взаимоотношений среди администрации банка и нанятым персоналом в российских обстоятельствах чаще всего выведен из компетенции кадровой службы. Надлежащие функции производятся юридическим отделом, притягиваемым службой персонала в этих редчайших случаях, когда увольняемый работник направляется в судебные инстанции.

В обстоятельствах рыночной экономики присутствие в штате службы персонала квалифицированного юриста, специализирующегося непосредственно в сфере трудового законодательства, делается острой потребностью. До данного периода отечественные банки в системном режиме еще не сталкивались с обстановкой, когда истцом в суде выступает общеотраслевой профсоюз, обладающий полным составом квалифицированных юрисконсультов. При этом совокупность иска способно значительно быть выше фактически неполученной сотрудником заработной платы (к примеру, при незаконном его увольнении и т.п.), за счет введения в нее компенсации за нравственный вред. Возможность предъявления аналогичных исков возрастает по мере формирования российского рынка труда и увеличения правовой

культуры персонала. Вспомогательным условием представляет общее затруднение концепции маркетинга персонала, содержащей в новейших обстоятельствах многочисленные дискуссионные, с позиции нанятого сотрудника, элементы - испытательный срок, скользящий должностной оклад и т.п.

При данном необходимо принимать во внимание и специфику функционирующего трудового законодательства, важного на страже интересов, в первую очередь сотрудника и тем более - трудовых обществ, но никак не работодателя.

Рассмотренный список не ограничивает, естественно, различные функции службы персонала и может быть расширен в зависимости от специфики работы определенного банка. Тем не менее, главным содержанием работы кадровых служб всегда будут являться функции, вытекающие из структуры операционных подсистем менеджмента персонала.

1.3 Современные подходы к управлению персоналом

Деятельность по управлению персоналом - направленное влияние на человеческую составную часть учреждения, направленное на преобразование в соотношении возможностей персонала и целей, стратегий, обстоятельств формирования учреждения.

Одна из основных составных управленческой работы - регулирование персоналом, как правило, базируется в концепции управления - общем понятии о месте человека в учреждении. В теории и практике управления человеческой стороной учреждения возможно отметить четыре концепции, которые формировались в рамках трех главных подходов к управлению персоналом - экономического, организационного и гуманистического.

Экономический подход.

В рамках данного подхода основное место захватывает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. нацеленная на освоение трудовыми приемами), а не административная организация людей в банке. Организация тут обозначает упорядоченность взаимоотношений среди ясно очерченных компонентов целого, обладающей конкретной процедурой. В сущности, организация - это комплект механических взаимоотношений, и функционировать она обязана аналогично механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди главных принципов концепции применения трудовых ресурсов возможно отметить следующие:

- обеспечение целостности начальства - подвластные получают и исполняют приказы только от 1-го начальника;
- соблюдение серьезной административной вертикали - цепь управления от руководителя к подвластному опускается сверху вниз согласно всей компании и применяется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование требуемого и необходимого объема контролирования - число людей, подвластных 1 начальнику, обязано являться таким, чтобы это не формировало трудности для коммуникации и координации;
- соблюдение точного распределения штабных и линейных строений компании - штабной персонал, отвечает за сущность работы, ни при каких условиях не может реализовывать властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;
- обеспечение дисциплины - повиновение, исполнительность, энергия и проявление наружных знаков почтения обязаны реализоваться в соответствии с общепринятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения личных интересов общему процессу с помощью твердости, индивидуального примера, честных соглашений и постоянного

контроля;

- обеспечение равноправия на каждом уровне компании, основанного на доброжелательности и правильности, чтобы воодушевить служащих к результативному выполнению собственных обязательств;
- заслуженное поощрение, увеличивающее моральное состояние, но не переплата и перемотивация.

Организационный подход

В рамках координационной парадигмы поочередно сформировались концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Непосредственно организационный аспект отметил новейшую перспективу управления персоналом, выведя данный вид управленческой работы далеко за рамки традиционных функций компании труда и зарплаты. Кадровая роль с регистрационно-контрольной со временем начала распространяться на поиск и подбор сотрудников, составление плана продвижения по службе важных для организации фигур, оценку сотрудников управленческого аппарата, рост их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе поспособствовало появлению на свет новейшего взгляда об учреждении. Она начала оцениваться как активная система, имеющаяся в окружающей сфере. В данной взаимосвязи применялись, как минимум, две аналогичности, содействовавшие формированию новейшего мнения в организационную действительность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, внедрила в общенаучный оборот такие основные определения, как цели, потребности, мотивы, а кроме того рождение, взросление, старение и смерть либо возрождение компании.

Вторая, установив в качестве стандарта для отображения организационной действительности функционирование человеческого мозга

(«организация как мозг, перерабатывающий информацию»), дала возможность посмотреть на систему как на собрание элементов, объединенных линиями управления, коммуникации и контролирования.

Аналогия с мозгом дала возможность абсолютно по-другому показать, как организационную действительность в целом, так и управление персоналом в частности. В случае если использовать метафору голограммы, в любые доли которой входит изображение в целом, то просто отметить, что разные доли мозга работают в различных видах активности, но контроль над определенным действием не локализован. Главный секрет мозга - не дифференциация и узкая специализация, а системность и совокупность, для которого значимы взаимосвязи, в каждый период формируемые в излишнем количестве. Отсюда возможно выразить следующие принципы голографического структурирования компании:

- хранить целое организации в каждой ее доли (в подразделении и вплотную до каждого сотрудника);
- создавать многочисленные взаимосвязи среди частей компании (причем избыточные);
- развивать одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забыв о том, насколько все обязаны понимать и обладать способностью выполнять все без исключения);
- создавать требование для самоорганизации каждого сотрудника и группы в целом.

Притягательность рассматриваемого подхода увеличивается еще и тем, что стало явным, что утверждение управленческих решений никогда не способно быть полностью оптимальным, поскольку в действительности сотрудники управленческого аппарата:

- действуют в основании неполной информации;
- способны изучить только небольшой набор вариантов каждого решения;

- неспособны четко дать оценку итогов.

В окончательном результате организационный подход, признавая правило ограниченной рациональности (ограниченной поиском данных и контролированием итогов с поддержкой целей и задач, а не контролем за действием с поддержкой законов и проектов), фокусируется на следующих основных моментах:

- необходимо выполнять акцент на находящейся вокруг среде, в которой проживает предприятие;

- организацию необходимо осознавать в определениях взаимозависимых - внутриорганизационных и меж организационных подсистем, подчеркивая основные концепции и рассматривая методы управления их взаимоотношений со сферой (известный способ анализа - установление набора основных потребностей, которые предприятие обязана удовлетворить для собственного выживания);

- среди подсистем необходимо формировать равновесие и ликвидировать дисфункции.

Таблица 2 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках организационного подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутриорганизационных и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Уход от противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, выразило следующие рекомендации, значительные с точки зрения увеличения производительности управления персоналом:

1. Признавая погрешности, допустимые при воздействии в сложной сфере, неизбежными, следует стимулировать у работников такие качества, как доступность и рефлексивность;

2. Существенно стимулировать такие способы анализа, которые подтверждают вероятность осуществлению различных подходов к решению задач. При данном не обходимо стимулировать конструктивные конфликты и обсуждения вопроса среди резидентов различных точек зрения. Это зачастую приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию методов их свершения;

3. Важно остерегаться того, чтобы структура деятельности напрямую характеризовала организационную структуру. Цели и задачи не назначаются свыше, а возникают в ходе деятельности. В планах указываются точнее ограничения (то, чего необходимо остерегаться), чем-то, что непосредственно

необходимо совершить;

4. Необходимо выбирать людей, формировать организационные структуры и сохранять процессы, содействующие осуществлению этих основ.

Гуманистический подход.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая модель отталкивается из концепции управления человеком и из представления об учреждении как цивилизованном парадоксе. Организационная культура - целое понимание о целях и ценностях, свойственных компании, своеобразных принципах поведения и способов реагирования, делается одним из основных принципов.

При этом культура рассматривается через призму определенных идеалов формирования, отображенных в концепции знаний, идеологии, ценностях, законах и ежедневных ритуалах, наружных по взаимоотношению к организации, социальных общностей.

Влияние цивилизованного контекста в управление персоналом на сегодняшний день является абсолютно явным. К примеру, в Японии предприятие рассматривается не как рабочее место, соединяющее отдельных сотрудников, а как команда. Для такого рода компании свойственны атмосфера партнерства, взаимосвязь. Бессрочный найм трансформирует систему в продолжение семьи. Среди начальников и подчиненных формируются партнерские взаимоотношения.

Согласно гуманистическому подходу уровень культуры способен рассматриваться как процедура формирования действительности, которая дает возможность людям наблюдать и осознавать события, действия, условия конкретным образом и давать смысл и значение своему собственному

поведению. Может показаться на первый взгляд, что вся жизнедеятельность человека формируется писаными и в особенности неписаными правилами. Однако на самом процессе как правило принципы считаются только орудием, а главное действие происходит только в период подбора: какой из законов использовать в этом случае. Наше восприятие условия устанавливает то, какой набор правил, мы используем.

Каждый подход учреждения загружен маленьким смыслом и может помочь формировать реальный мир. В особенности «объективные» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные операции работы. Таким образом, еженедельные либо ежегодные совещания, про которые все знают, что это бесполезная трата времени, имеют все шансы быть осмыслены как ритуал, служащий определенным скрытым функциям. Даже по виду бессодержательного зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. либо дружественный беспорядок) возможно многое отметить об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется в непосредственно человеческой стороне организации, о которой мало заявляют прочие подходы.

Положительная значимость гуманистического подхода в представлении организационной действительности складывается в следующем:

1. Культурологический взгляд на систему дает управленцам концепцию понятий, с поддержкой которых они имеют все шансы совершить свой повседневный опыт постижимым. Это дает возможность расценивать конкретные виды операций как нормальные, прогнозируемые и остерегаться трудностей, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многочисленными человеческими ценностями и поступками;

2. Представление о компании как цивилизованном феномене дает возможность осознать, каким способом, через которые символы и смыслы

осуществляется совместная деятельность людей в организационной сфере. Если экономический и организационный подходы акцентируют внимание на структурную сторону компании, то организационно-культурный демонстрирует, как можно формировать организационную действительность и воздействовать на ее посредством языка, общепризнанных мерок, фольклор, церемонии и т.д. Если ранее многочисленные менеджеры анализировали себя, в первую очередь в целом как людей, формирующих структуры и должностные указания, координирующих деятельность либо формирующих схемы мотивирования собственных работников, то сейчас они смогут взглянуть на себя как людей, исполняющих символические действия, нацеленные в формирование и развитие конкретных содержаний.

3. Гуманистический подход дает возможность также проинтерпретировать вид взаимоотношений компании с находящейся вокруг сферой в том направлении, что организации готовы не только приспособиться, но и менять собственное общество, опираясь в своем представлении о себе и собственной миссии. Создание стратегии компании способно преобразоваться в интенсивное построение и преобразование находящейся вокруг реальности.

4. В рамках данного подхода появляется восприятие того, что эффективное организационное развитие - это не только перемена структур, технологий и способностей, но и перемена ценностей, которые возлежат в основании коллективной работы людей.

2. Анализ системы управления персоналом в Томском ОСБ №8616

2.1 Характеристика деятельности Томского ОСБ №8616

ПАО Сберегательный банк Российской Федерации - это самое крупное финансово - кредитное учреждение общенационального масштаба, которое является фаворитом в банковской системе государства.

Сбербанк РФ был основан от 12.11.1841 года на основании принятого указа Императором Николаем I об учреждении в России сберегательных касс. В 1987 году государственные трудовые сберегательные кассы были реорганизованы в банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР (Сбербанк СССР). Акционерный коммерческий Сбербанк РФ был создан на общем собрании акционеров в 1991 году.

За последние десяток лет Сберегательный банк сохранил и приумножил деловую репутацию банковского учреждения, приобрел международное признание. В 2014 году показатели Сбербанка значительно увеличились. В перечне 100 основных банков из 27 государств с переходной экономикой, наложенной ЕБРР, Сберегательный банк взял 1-ое место.

Сберегательный банк России имеет 17 территориальных банков. Томское отделение № 8616 входит в состав Сибирского банка.

Сегодня ОСБ № 8616 - это свыше 1500 тыс работников, 59 отделений, до 65% площадей которых находятся в собственности, а это почти 180 тысяч квадратных метров. Так же в Томское отделение входит операционный отдел головного офиса, филиалы по работе с юридическими лицами, отделы по работе с корпоративными клиентами и кассово-инкассаторский центр (КИЦ).

Всеми качествами обслуживания обладает каждый из многочисленных филиалов Сбербанка РФ, в том числе и филиал Сбербанка России в городе Томск, который действует на основании Устава, Положения.

Томский филиал не является юридическим лицом. Он создан на

основании решения общего собрания акционеров и приказа Сбербанка России, соответственно, от 22 марта 1991 года и 28 марта 1991 года, действует на территории города Томска и Томской области.

Местонахождение и реквизиты отделения №8616 Сбербанка России:

Регион: ТОМСКАЯ ОБЛАСТЬ

Адрес местонахождения: 634061, г. Томск, проспект Фрунзе, 90/1

Почтовый адрес: 634061, г. Томск, проспект Фрунзе, 90/1

Телефон: (3822)44-68-32

ОКПО: 02815597

Регистрационный номер: 1481/1535

БИК: 046902606

Корреспондентский счет: 30101810800000000606

Учреждение: ТОМСКОЕ ОСБ N8616

Населенный пункт: ТОМСК

Основной целью является привлечение денежных средств физических и юридических лиц, а также осуществление кредитно-расчетных и иных банковских операций и сделок с физическими и юридическими лицами на территории города и района.

В своей деятельности филиал №8616 ОАО "Сбербанк России" руководствуется законодательством Российской Федерации, иных нормативных правовых актов, в том числе нормативными актами Банка России, Уставом банка, его нормативными и нормативными документами, Положением.

Безусловно, финансовые результаты деятельности любого банка, и, в частности, Департамента напрямую зависят от количества, состава и структуры клиентов. Выбор клиента как главный приоритет и упор на увеличение продаж банковских продуктов и услуг на основе существенного улучшения качества обслуживания населения и юридических лиц, банк может достигнуть высоких экономических показателей.

В 2015 году на службе в Томском ОСБ №8616 находится 261500 клиентов 30200 единиц выше по сравнению с 2014 годом. Кроме того, за анализируемый период количество юридических и физических лиц неуклонно растет.

Что касается состава обслуживаемого контингента, следует отметить, что клиентами Томского отделения №8616 Сбербанка России являются физические лица, начиная от сельских работников и заканчивая крупными промышленными предприятиями города и района.

Численность сотрудников банка за исследуемый период (2014-2015) увеличивается, что является положительным фактором в деятельности Банка, а с ним растет и качество обслуживания клиентов.

Высокие темпы развития бизнеса, повышения качества обслуживания клиентов обеспечили рост практически всех показателей деятельности Банка и в конце 2015 года, впечатлительные финансовые результаты.

Текущую деятельность отделения Сбербанка России в Томске осуществляет совет и управляющий отделением. Управляющий Томским отделением Сбербанка России возглавляет Совет отдела и несет персональную ответственность за организацию и принятием решений, нормативных и распорядительных документов Банка.

Члены правления утверждаются приказом Председателя территориального банка Сбербанка России по представлению начальника Управления. Совет филиала действует на основании Устава Банка, положений, других нормативных и регламентирующих документов Банка, Положения о правлении общества, утвержденным Советом директоров.

В 2014 году Томское отделение Сбербанка России организовало планомерную работу, выполняя свою главную задачу в области кредитования физических лиц - повышение качества банковского сервиса и скорости проведения операций по

кредитованию. Улучшены такие технологические процессы предоставления услуг, как:

- сведено к минимуму время, затрачиваемое на операции частных клиентов;

- доля зачисление заработной платы и пенсий на основе электронных списков.

- увеличилось количество услуг, используя современные технологии штрихового кода для приема платежей.

Расширение сотрудничества Томского отделения №8616 Сбербанка России и исполнительных органов по реализации целевых программ, направленных на улучшение условий проживания населения и организацию личных подсобных хозяйств. Активизировали работу со строительными компаниями по индивидуальным схемам кредитования частных клиентов на приобретение недвижимости.

В 2014 г. изобретены и подтверждены новейшие версии распорядков согласно предоставлению кредитов коллективным покупателям, согласно краткосрочному кредитованию адвокатских персон и личных бизнесменов. С целью оптимизации рисков присутствие кредитовании такого рода многообещающей сферы, равно как аграрное производство, была сконструирована и подтверждена особая процедура кредитования аграрных товаропроизводителей.

Основой прибыли, равно как Сбербанка Российской Федерации, так и отделов в мегаполисе Томска, остаются

пластиковые процедуры, большие темпы, которые всколыхнули в 2015 году до 58 %.

Так же внедрен новейший сервис неотложных валютных переводов, изобретена и подтверждена методика реализации действий присутствии концентрированном ведении внешних счетов материальных персон, изобретена новейшая методика реализации суперэкспресс-переводов - переводы Колибри (подобная Western Union, Money Gram).

Организация учетно-операционной деятельности в Томском ОСБ №8616 содержит в себе: создание системы трудового дня и документооборота, внутрибанковский надзор.

Организация учетно-операционной деятельности гарантирует осуществление последующих обстоятельств:

- все процедуры с бумагами, общепринятыми с покупателями на протяжении опер дня, отражаются в бухгалтерском учете за данный период (опер период избирается банком самостоятельно, в Томском филиале Сбербанка Российской Федерации - 10.5 часов с 8.00 до 19.30);
- движение валютных денег согласно бумагам покупателя, выполняется в этот же опер период;

Численность персонала банка в течении исследуемого этапа увеличивается, что считается позитивным условием деятельности отделов, таким образом одновременно с ней увеличивается и свойство сервиса покупателей.

Изучив координационно-финансовую характеристику ОСБ №8616 возможно сделать заключение о том, что деятельность

отделов считается устойчивой, предоставление услуг - рентабельным. Таким образом, можно сделать вывод, что данный Банк будет только расти и набирать обороты, а финансовые показатели будут улучшаться с каждым разом все больше и больше.

2.2 Анализ системы управления персоналом Томского ОСБ №8616

Кадры это самая большая ценность Томского ОСБ №8616. Работодатель старается создать все ради того, чтобы персонал стремился работать наиболее эффективно.

Эффективное применение возможности сотрудников содержит:

- планирование и усовершенствование деятельности с персоналом;
- поддержку и формирование возможностей и квалификации сотрудников.

Главными вопросами кадровой службы банка считается:

- проведение интенсивной кадровой политики;
- планирование необходимости банка в персонале;
- планирование количественного и качественного состава персонала;
- обеспечение изначального формирования, базового формирования и вспомогательного профессионального обучения;
- адаптация персонала (рисунок 2);
- создание коллективного труда с иными службами материальных и общественных стимулов с целью эффективной деятельности персонала.

На совещаниях и планерках начальство запрашивает и дает оценку деятельности различных отделений и групп. Если результат оказывается положительным объявляется благодарность, как отдельным работникам, так и группам. Система стимулирования сотрудников банка включает в себя

моральное и материальное вознаграждение.

В отделение №8616 ведется комплексная деятельность с кадрами, с резервом для выдвижения, которая создается на подобных организационных конфигурациях, как организация претендентов на выдвижение согласно персональным планам, подготовка на специализированных курсах и практика в определенных должностях.

Банк имеет свою кадровую политику. Ее принципом является: «Лучшие кадры - лучшая организация, лучшей организации - лучшие кадры».

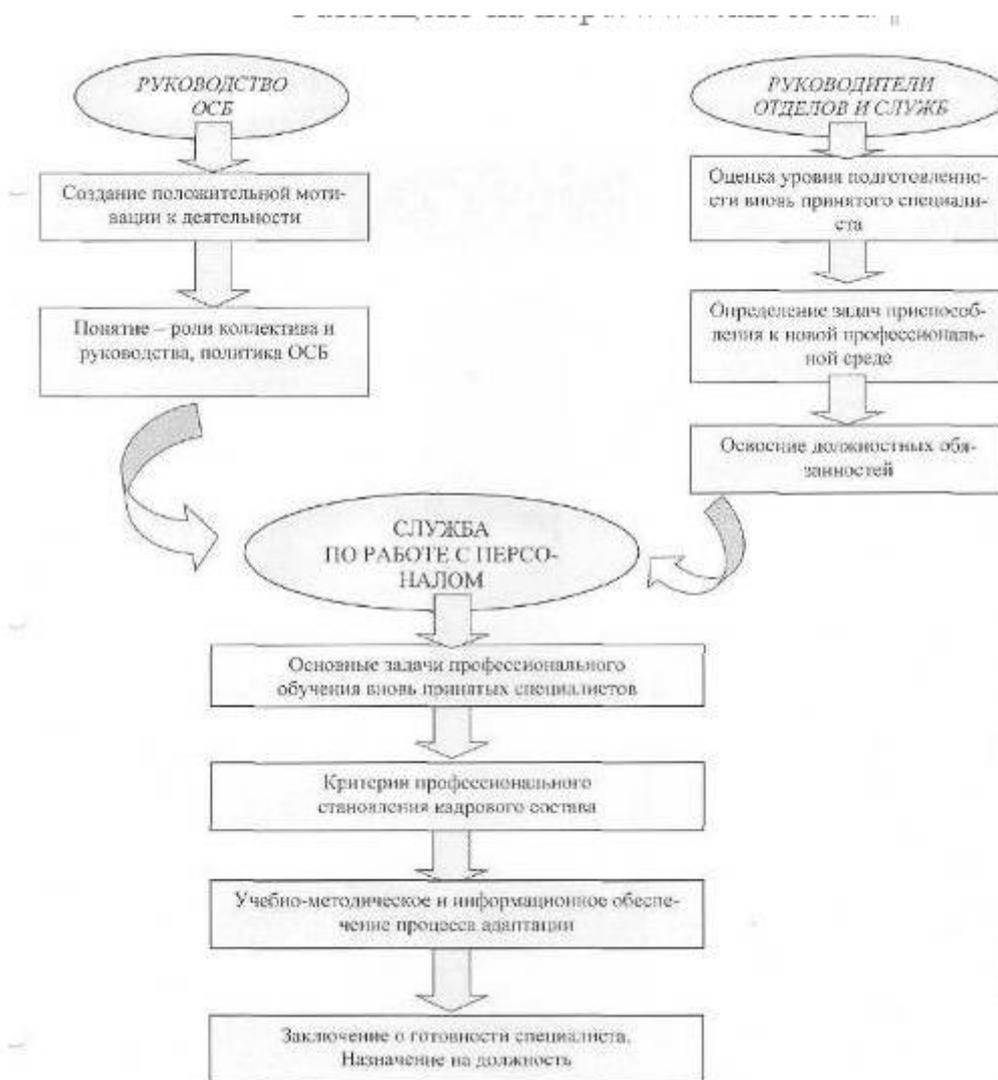


Рисунок 2. Адаптация вновь принятых работников в Томском ОСБ №8616

Таблица 3 - Показатели среднесписочной численности филиала

Структурное подразделение	Численность, человек			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014
1	2	3	4	5	6
Администрация	30	30	30	100,00	100,00
Бухгалтерия	10	10	9	100,00	93,33
Отдел операционного управления	1220	1230	1220	105,26	90,00
Кредитный отдел	10	25	25	133,33	100,00
Отдел депозитарного обслуживания	100	121	117	133,33	95,00
Отдел ИТ	35	35	35	100,00	100,00
Служба безопасности	45	64	64	133,33	100,00
Всего	1450	1515	1500	110,53	88,10

По данным таблицы 3 можно сделать выводы в 2014 году, по сравнению с 2013 годом было увеличение штатных единиц на 65 человек, а в 2015 году снижении по сравнению с 2014 годом на 15 человек. В динамики трех лет произошло прибавление 50 человек. Изменения произошли не во всех структурных подразделениях. Рассмотрим все изменения 2014 года к 2013 году. Отдел операционного управления здесь было повышение на 5,26 % (прибавилось 10 человек). Отдел депозитарного обслуживания, кредитный отдел и служба безопасности как в абсолютном, так и относительных величинах составило одинаковую разницу. В этих структурах произошло увеличение на 33,33%.

В бухгалтерии в 2015 году по сравнению с 2014 годом было выявлено снижение на 6,67%. Отдел операционного управления уменьшился на 10%. Отдел депозитарного обслуживания снизился на 5%.

На рисунке 3 изображена структура кадров в банке, на основании среднесписочных данных за три года.



Рисунок 3 – Структура персонала банка

Данный анализ не полностью показывает динамику движения персонала, поэтому рассчитываем дополнительные коэффициенты для полноты анализа.

Рассмотрим и рассчитаем эти показатели более подробно.

- 1) Коэффициент выбытия кадров
- 2) Коэффициент приема кадров
- 3) Коэффициент стабильности кадров

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95 %.

4) Коэффициент текучести кадров. Этот коэффициент является наиболее показательным, чем коэффициент стабильности кадров.

По данным формулам в таблице 4 приведены коэффициенты за три года, которые характеризуют движение кадров в банке.

Таблица 4 - Анализ показателей движения кадров в ПАО Сбербанк России Томское отделение №8616

Показатели	Года			Изменение	
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала, чел.	1450	1515	1500	4,00	-5,00
Принято на работу, чел.	70	3	6,00	4,00	-1,00
Уволено по собственному желанию, чел.	26	18	2,00	1,00	-3,00
Уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1,00	0,00	0,00	-1,00	0,00
Численность проработавших весь год, чел.	1423	1497	1496	0,00	-1,00
Коэффициент выбытия кадров	13,16	11,90	5,41	-1,25	-6,50
Коэффициент приема кадров	7,89	16,67	16,22	8,77	-0,45
Коэффициент стабильности кадров	87,80	89,80	95,35	1,99	5,55
Коэффициент текучести кадров	13,16	11,90	5,41	-1,25	-6,50

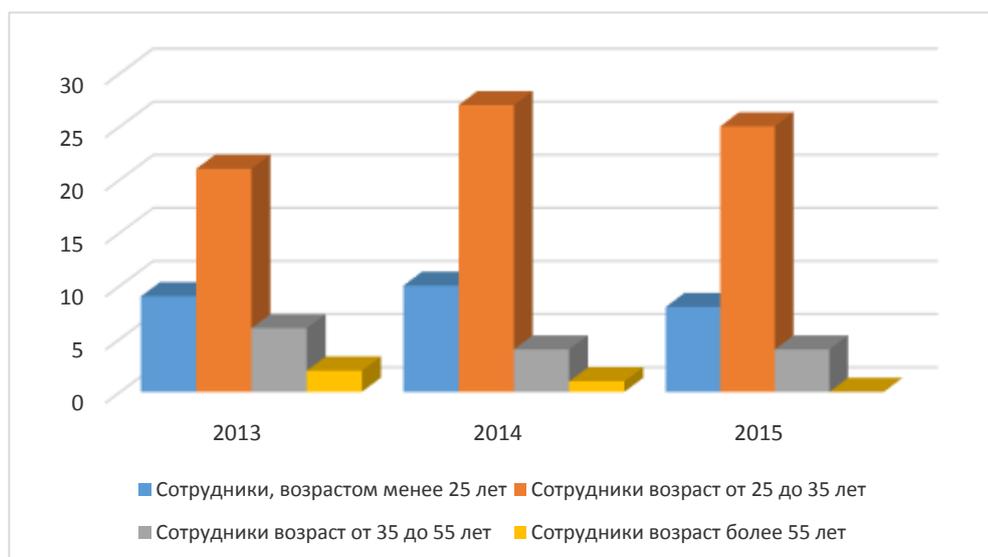
Из таблицы 4 видно, что коэффициент выбытия довольно стремительно снижается с 13,16 к 2015 он становится 5,4, что является положительным моментом для банка. Это говорит о том, что условия работы в ПАО Сбербанк России Томского отделения №8616 стали привлекательнее для сотрудников банка, политика кадров работает с улучшением исходя из этого повышается трудоспособность и качество работы всего персонала. Так же данное увеличение говорит о том, что отдел управления кадрами не сидит без дела, а работает в целях повышения эффективности трудоспособности персонала в целом.

Коэффициент текучести кадров снижается, что говорит о положительности управления персоналом. Так же и коэффициент стабильности кадров увеличился до 95,35%, что говорит о высоком уровне управления кадрами отделения банка.

Таблица 5- Возрастной состав ПАО Сбербанк России Томское отделение №8616 за 2013-2015 гг..

Возрастная группа	Годы		
	2013	2014	2015
1	2	3	4
Сотрудники, возрастом менее 25 лет	225	240	240
Сотрудники возраст от 25 до 35 лет	1150	1215	1210
Сотрудники возраст от 35 до 55 лет	50	45	40
Сотрудники возраст более 55 лет	25	15	10
Итого:	1450	1515	1500

Исходя из таблицы можно сказать, что в ПАО Сбербанк России Томское отделение №8616 наибольшая доля сотрудников находится в возрасте от 25 лет до 35 лет.



На рисунке 4 изображен возрастной состав работников Томского ОСБ №8616.

Демографическая политика Томского ОСБ №8616 направлена на «омоложение» коллектива и кадрового состава руководителей и специалистов.

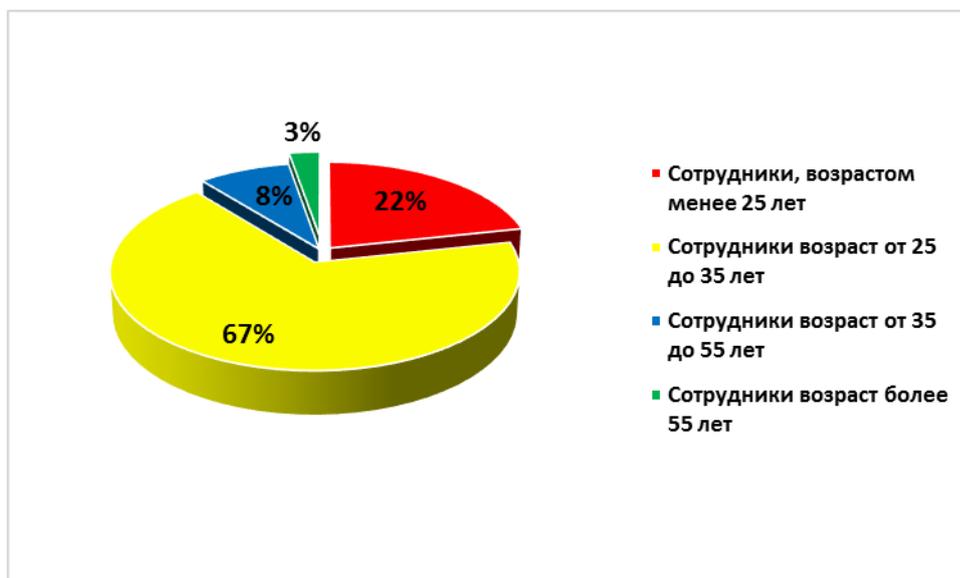


Рисунок 5 Возраст работников Томского ОСБ №8616 на 01.01.2016 г.

2.3 Оценка качества и эффективности использования персонала банка

В ситуациях совершенствования производительности менеджмента в ОСБ №8616 увеличивается значение оценки персонала с целью принятия выводов о должностных движениях, увеличении квалификации и переобучении персонала. Оценка персонала гарантирует концепцию управления персоналом данными о свойстве персонала с точки зрения его соотношения стратегии банка и его целям.

Оценка персонала — работа, проводимая на различных стадиях функционирования концепции управления персоналом для разных целей Томского ОСБ №8616, в этом числе:

1. При установлении необходимости в персонале на этапе календарного планирования, когда расцениваются имеющиеся кадровые возможности и создаются условия к привлечению персонала.
2. При отборе персонала в периоде привлечения персонала с целью установления приемлемости претендентов на свободные должности.
3. При установлении необходимости в увеличении квалификации

персонала на периоде обучения и формирования персонала. На данном этапе оценивается имеющийся уровень персонала в сопоставлении с необходимым и формируется потребность обучения определенных сотрудников, обследуется соотношение степени продвижения по службе сотрудников их компетентности.

4. При аттестации персонала: с целью принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, санкциям, увольнениям;

Основные этапы, характеризующие сущность процесса оценки, охватывают:

1. Анализ анкетных сведений.
2. Наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы либо учебы).
3. Проверочные проверки.
4. Собеседование.

Задача начальника кадровой службы, исполняющего оценку претендентов при приеме на работу, складывается, в сущности того, чтобы выбрать такого сотрудника, который в состоянии достигнуть прогнозируемого банком итога.

В Томском ОСБ №8616 анализ совершается в несколько шагов:

Этап 1 - подготовительная отборочная беседа.

Этап 2 - заполнение бланка заявления. Кандидаты, благополучно преодолевшие заблаговременную беседу, обязаны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Сведения касаются прошлой деятельности, склада ума и т.д.

Этап 3 - собеседование. Наиболее 90% решений по отбору кандидатов берутся на основании результатов собеседования. Чаще всего в собеседование принимают участие: управляющий банком, один его помощник, специалист кадровой сферы и руководитель отделения в которое требуется сотрудник.

При планировании и организации деятельности Томского ОСБ №8616

управляющий устанавливает, что непосредственно обязана осуществить эта организация, когда, как и кто именно, по его суждению, обязан то или иное действие совершить. В случае если подбор данных решений выполнен эффективно, управление приобретает положительный эффект. К огорчению, в отдельных организациях руководители и его заместители зачастую неверно считают, что в случае если определенная организационная состав либо определённый вид работы прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Чтобы эффективно идти навстречу цели, управление Томского ОСБ №8616 согласовывает работу и вынуждает людей осуществлять ее, а кроме того воплощает собственные постановления в процессы, используя в практике основные формы мотивации (представлены ниже на рисунке 5).

То, что касается стратегии управления персоналом в Томском ОСБ №8616, оно отображает рациональное сочетание финансовых целей этой компании, потребностей и заинтересованностей сотрудников (достойная оплата труда, неплохие условия труда, способности формирования и осуществлении возможностей сотрудников и т.п.). В Томском ОСБ №8616 разработана концепция оплаты труда, которая не ограничена наименьшими и наибольшими объемами и находится в зависимости от итогов деятельности каждого работника, в частности.

Контрактные оклады специалистам и руководителям в течение года могут пересматриваться, т.е. могут быть как уменьшены так и увеличены. Контрактной системой предусматриваются вознаграждения за высокие результаты работы на основании действующих положений.

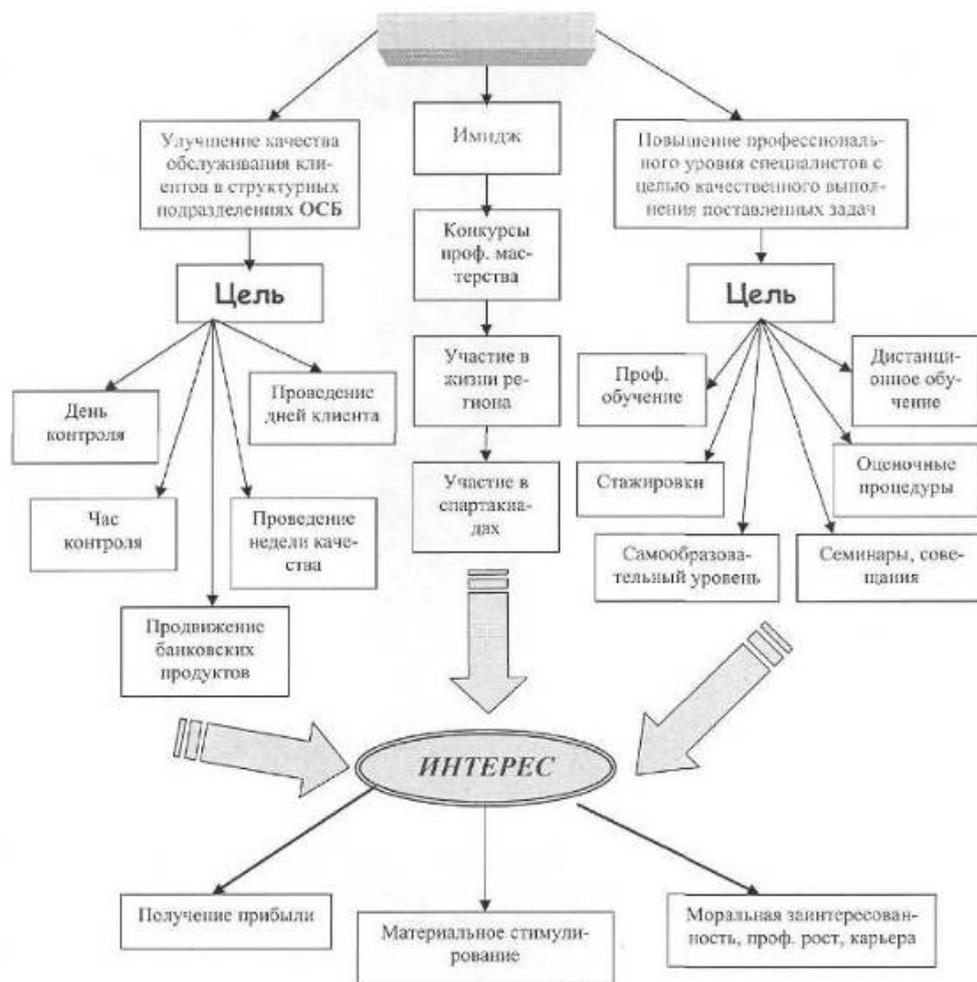


Рисунок 6. Формы мотивации труда персонала Томского ОСБ №8616

Для последовательного повышения квалификации сотрудников и получения ими новых необходимых для работы знаний, организуются различные курсы обучения.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство Томского ОСБ №8616 постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала, показывая перспективу, продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников банка в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний. При этом большое

внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе и организации технически оснащенных рабочих мест.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить практическое отсутствие различных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых банком.

Высокий уровень заработной платы в банке целиком удовлетворяет физические потребности сотрудников. Вспомогательное вещественное поощрение устанавливает персональное вложение сотрудников в окончательные итоги работы банка. Вознаграждение непосредственно объединяет итоги работы каждого отделения и сотрудника с основным финансовым аспектом банка - пользой.

Материальные и моральные стимулы только в том случае приводят к увеличению трудоспособности, если они отвечают главным аргументам, покоящимся в основании работы и действия личности.

В Томском ОСБ №8616 полагают, что общественное вознаграждение наилучших сотрудников - эффективный мотив. В банке помнят, что главным слагаемым результативного стимулирования работы считается поощрение рабочего человека. В подразделении, где общество непосредственно взаимодействует, хорошо понимают друг друга.

Безусловно, в концепции мотивов поведения каждого человека имеются сравнительно стабильные, которым он придерживается на протяжении многих лет вне зависимости от актуальных условий, но немало подобных, которые возбуждаются обстановкой, значимыми актуальными мероприятиями. В любом из данных альтернатив результат стимулирования труда станет непосредственно находиться в зависимости от соотношения катализатора мотиву.

При всей значимости материальных стимулов невозможно преуменьшать роль стимулов нравственно-психологических. У нынешнего человека они могут играть все наибольшую роль. Мотивы, направленные на такие стимулы, многообразны.

Поскольку аргументы, сопряженные с удовлетворением общественных и внутренних нужд, весьма многообразны, в таком случае, безусловно, и стимулы, им надлежащие, только лишь в этом случае могут осуществить активизирующую значимость, если кроме того станут многообразны, презентованы в крупном комплекте. Тут почти все находится в зависимости от решения управляющего. Как ранее было заявлено, что кадровый состав считают наиболее огромной ценностью Томского ОСБ №8616. Банк старается сформировать все без исключения требования, а кадровый состав старается трудиться, более результативно.

Численность сотрудников в банке за минувшие несколько лет постоянно увеличивается, то что в главную очередность показывает непрерывное расширение филиальной сети и предоставлением новейших доходных услуг общественности, а все это следовательно тянет за собою и рост размера дохода Банка.

В промежутки с 2014 согласно 2015 года непостоянность сотрудников колеблется в границах 5% от общего количества работников. Прежде всего это содействует оперативному обновлению персонала и никак не потребует специальных мер с управления. В главную очередь все это связано с достойной заработной платой и превосходными условиями для работы.

Структура управления в Томском ОСБ - линейно-функциональная. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия

Подводя результаты, следует отметить, то что в 21 веке в работе каждой компании главную значимость обретают её работники. Отображением данного в области науки и образования предназначается яркое формирование и

обширное продвижение познаний в сфере управления персоналом.

Как машина не способна идти без мотора, так и управление организацией нельзя в отсутствии людей.

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом Томского ОСБ №8616

Повышение эффективности сотрудников обеспечивает устойчивое развитие и существование компании. Персонал на предприятии признается важным ресурсом, который имеется в распоряжении руководства.

Для повышения эффективности работы персонала Сбербанк мы предлагаем в комплексе использовать следующие методы, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 - Мероприятия по повышению эффективности работы персонала Сбербанка

Одна из важнейших проблем, которую нужно решить это проблема клиентоориентированности персонала. Основным инструментом в решение данного вопроса на этом этапе преобразований станет система "обучения по качеству" для различных категорий сотрудников. "Как результат, качество обслуживания в офисах банка, по оценкам клиентов, в 2013 году достигло 91% (прирост составил 9%), при этом критерии оценки были существенно ужесточены по сравнению с 2012-м", - рассказывает Полина Тризонова из пресс-службы Сбербанка [30]. Мы же планируем сделать его еще выше.

Мы предлагаем Сбербанк внедрять новые форматы обслуживания, в

частности, видео и онлайн чат на сайте банка; Онлайн-демонстрации в контакт-центре различных карт, графиков платежей и т. д., видеозвонок в контакт-центр отделения банка, через специализированные терминалы.

Результат данного внедрения - сокращение времени сотрудников, потраченного на выполнение стандартных операций, и уменьшение затрат Сбербанка.

Но никакая автоматизация не принесет нужного эффекта, если сами сотрудники не мотивированы. Мы предлагаем решить проблемы материальной составляющей. Вы не должны иметь никаких иллюзий относительно готовности ключевых сотрудников работать на энтузиазме или фактор мотивации. Эффективности должны непосредственно влиять на уровень заработной платы. Это необходимо для оценки общей удовлетворенности качеством и скоростью предоставляемых услуг (в том числе внутреннего клиента), а также должны быть четкие количественные критерии оценки эффективности [3].

Система мотивации персонала является одним из основных компонентов системы управления Организации. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от миссии и стратегии организации, взаимоотношений между владельцами и работниками используемого стиля управления. Различный характер идеологических основ организации, соотношение идеологии и практики управления, используемый для определения соотношения материальных и нематериальных стимулов, использование поощрений и наказаний и т. д. На мотивацию сотрудников любой организации действуют многочисленные факторы как внутреннего происхождения, так и внешних.

Рассматривая мотивацию и стимулирование как методы управления трудом нужно отметить, что они противоположны, но при этом дополняют друг друга, так мотивация направлена на изменение существующего положения, а стимулирование его закрепляет. В банковской системе в последнее время приоритетной становится задача – внедрения более эффективных способов

вознаграждения. Наиболее распространенным является использование явных стимулов (финансовые и материальные стимулы). Такие стимулы помогают привлечь в отрасль новых профессионалов или сократить текучесть кадров, сохраняя старых работников. Данные стимулы влияют на поведение работников, мотивируя их к достижению лучшего результата [20]. Использование стимула, как повышение заработной платы должны быть заранее проанализированы, так как возможны разные последствия. Инвестиции в персонал должны быть избирательными, так как при увеличении трудовых ресурсов, которые не используются в полном объеме, не эффективны. Руководители учреждений должны уметь оценивать и анализировать последствия принимаемого решения.

Каждый Руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились работать с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли цели, и были очень активны в решении проблем, мешающих стабильной работе организации.

Стоит ежемесячно проводить конкурсы по лучшим продажам, качеству обслуживания. Победителю выплачивать вознаграждение и тогда это приведет к эффективной работе.

Для работников розничных каналов продаж Сбербанка необходимо запустить ежемесячную систему дополнительного премирования лучших сотрудников, такой подход поможет добиться скорейшего мотивационного эффекта "результат - деньги".

Для того чтобы выявить уровень мотивации персонала на предприятии проводилось анкетирование. В анкетировании приняли участие 100 человек:

- 12 менеджеров;
- 8 консультантов;
- 15 сотрудников it-отдела.
- 15 сотрудников из администрации;
- 50 специалистов операционного отдела;

Анкетирование проводилось с использованием теста Мартина - Ричи (приложение А), который направлен на выявление потребностей и стремлений каждого работника и получения представления о его мотивационных факторах.

Всего выделено 12 мотивационных факторов:

1. Потребность высокой заработной плате и материальном вознаграждении. Работник желает иметь работу с набором льгот и надбавками к заработной плате.

2. Комфортные условия работы;

3. Четкое структурирование работы, наличие обратной связи и информации, по которым можно судить о результатах своей работы. Работник желает снизить неопределенность и установить правила на выполнение работы.

4. Социальные контакты. Работник стремится контактировать с другими людьми.

5. Формирование и поддержание долгосрочных стабильных отношений.

6. Желание завоевать признание со стороны других людей. Работник хочет, чтобы оценили его заслуги и успехи.

7. Желание ставить для себя серьезные цели и достигать их.

8. Потребность во власти, стремление руководить другими людьми, к конкуренции и влиятельности.

9. Интерес к разнообразиям и переменам. Готовность к любым действиям и переменам.

10. Тяготение к творчеству. Работник хочет быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Желание самосовершенствоваться, расти и развиваться как личности.

12. Ощущать востребованность и полезность работы.

Данный тест используется для выявления факторов мотивации, которые высоко ценятся сотрудником, а так же те факторы, которым он придает малое значение как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой

работой. Он позволит выявить потребности и стремления работника, а так же получить некоторые представления о его мотивационных факторах. В основе данного теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения управления персоналом [12].

Полученные во время анкетирования (Приложение Б) результаты характеризуют мотивацию сотрудников, как:

- Главным мотивирующим фактором является потребность в высокой и постоянной заработной плате;
- Потребность в разнообразии и переменах, работники хотят избегать монотонной и рутинной работы;
- Для работников важно ощущать полезность и востребованность работы;
- Работники хотят самосовершенствоваться;
- Потребность в становлении и достижение целей.

При стимулировании данных факторов, отношение к работе у сотрудников может измениться в лучшую сторону.

На рисунке 7 «Не доминирующие мотивационные факторы», можно

увидеть, стимулирование данных факторов не повлияет на качество работы.

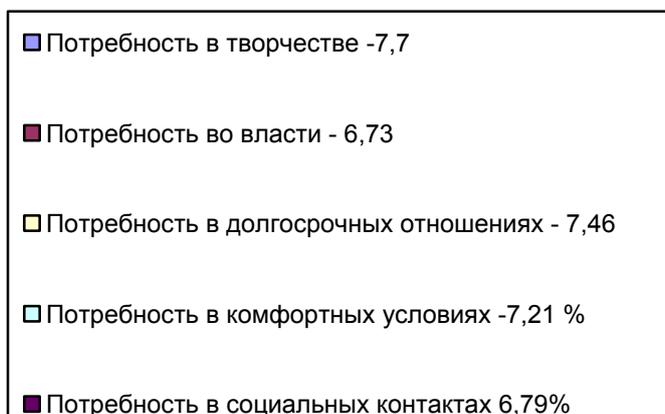
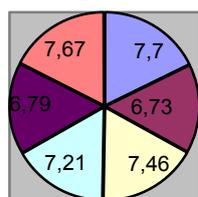


Рисунок 7 Не доминирующие мотивационные факторы персонала в Томском ОСБ №8616, в %.

Результаты проведенного исследования помогли определить на какие факторы следует обратить внимание в первую очередь при создании программ по стимулированию работников данного учреждения.

Знание потребностей персонала помогают понять ожидания работников от трудовой деятельности, предвидеть проявление факторов трудового поведения и управлять деятельностью сотрудников. Рациональное использование методов и средств воздействия на трудовое поведение и позволяет работникам трудиться в соответствии со своими запросами.

Моральное стимулирование должно осуществляться по двум направлениям: поощрение (знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме) и порицание. Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника.

Важно также, сделать этот метод стимулирования как "социальный пакет". Крупные фирмы имеют собственные медицинские центры или оплатить дополнительное медицинское страхование для сотрудников и членов семьи. Часто крупные корпорации имеют собственные базы отдыха. Мелкие и средние фирмы прибегают к частичной оплате стоимости лечения и отдыха, а также для членов семьи. Сотрудники Сбербанка предлагают так называемое медицинское страхование, а оплата этой медицинской страховки будет вычтена из премии.

Важность увеличения производительности работы персонала осознали уже во многих компаниях. Для достижения этой цели есть множество действующих инструментов. Так, уже не раз было доказано опытом работы многих предприятий во всем мире, что повышению результативности сотрудников способствует обучение. Тренинг по целевому управлению, как вид обучения, имеет очень большие возможности [24].

Результатом решения данной проблемы станет желание сотрудников добиваться высоких результатов, тем самым получая вознаграждения в виде материальной компенсации.

Еще одна немало важная проблема, это проблема некомпетентности сотрудников ОАО "Сбербанк" в некоторых вопросах. Для этого мы разработали ряд методов обучения персонала.

Для повышения эффективности сотрудников Сбербанка может помешать некомпетентность сотрудников или неблагоприятный психологический климат в коллективе. Чтобы устранить эту проблему, специалист по разработке концепции эффективности персонала должен проводить аттестацию и оценку персонала. Кроме того, не мешает профессиональная консультация психолога. Для решения этих проблем необходимо проводить тренировки различных видов.

Обучение является важнейшим звеном системы управления эффективностью персонала и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей банка, обеспечивать максимальную готовность сотрудников к решению задач, стоящих перед ними.

Условно систему обучения, внедряющую в Сбербанке мы предлагаем разделить на следующие этапы:

- 1) вводное обучение (в процессе адаптации);
- 2) повышение квалификации (профессиональный и личностный рост): программы развития персонала; подготовка кадрового резерва.

Методы обучения представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Методы обучения персонала Сбербанка

Вид обучения	Методы обучения
1	2
Обучение на рабочем месте	<p>Метод усложняющихся заданий</p> <p>Направленное приобретение опыта</p> <p>Производственный инструктаж</p> <p>Secondment (обучающие командировки)</p> <p>Наставничество, коучинг</p> <p>Проектная работа</p> <p>Метод делегирования ответственности и др.</p>
Обучение вне рабочего места	<p>Лекции</p> <p>Тренинги</p> <p>Деловые игры</p> <p>Casestudy (изучение кейсов)</p> <p>Разбор конкретных ситуаций</p> <p>Конференции, семинары</p> <p>Группы по обмену опытом</p> <p>Кружки качества и др.</p>

По крайней мере, удовлетворения основных потребностей, существуют потребности иного плана: в осознании принадлежности к коллективу, признании, самореализации и т. д. этого требует корпоративная культура. Важной функцией является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов, способностей к самореализации. Корпоративная культура влияет на такие важные элементы мотивации, как

морально-психологический климат в коллективе, модель взаимоотношений между людьми, способ реализации власти, неформальные стандарты поведения, отношение к новичкам и т. д. [12].

Результат данного метода повышения эффективности - это увеличение числа квалифицированных сотрудников на 50%, повышения уровня образования и способности грамотно решать задачи различного характера.

Другой способ решить проблему сплоченность коллектива-оптимизация корпоративной культуры. Мы предлагаем создать корпоративный сайт для сотрудников, где они в свободное время смогут обсудить ваш отдых, собраться на пикник, сходить в боулинг. На данном ресурсе предполагается загружать фотографии Совместного отдыха. Тимбилдинг приведет к общей инициативе, работать в команде для достижения конкретных результатов. Сотрудники любят свою работу, ведь она приносит им не только доход, но и положительные эмоции [15].

Данный метод поможет сплотить коллектив, повысит взаимопомощь сотрудников, соответственно и показатели выполнения плана продаж банковских продуктов увеличится как минимум на 20%.

В заключении необходимо сказать, что повышение эффективности работы персонала будет происходить при внедрении инноваций и новых технологий, верных управленческих решениях, а также при поддержании стимулов и мотиваций для сотрудников банка, ведь главная ценность любой организации заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах и т.п., а в людях. Именно квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость компании.

Заключение

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, финансовый подъем и эффективность работы банка, является наличие в организации человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные задачи и достигать максимальных результатов. Для более эффективного управления персоналом банк нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

До недавнего времени роль человеческих ресурсов в стратегическом планировании игнорировалась. При сегодняшних стремительных изменениях в технологии, наряду с экономическим давлением и понижением производительности труда, менеджмент организации все быстрее и быстрее начинает интегрировать свое управление человеческими ресурсами с определением долгосрочной стратегии. Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем будущем, возможно будет увидеть, что в выполнении функций руководства кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты, впрочем сохраняются и классические инструменты работы с кадрами, например планирование в области кадров, привлечение новых работников, повышение квалификации кадров, администрирование персонала.

Для сохранения специалистов в данной организации необходимо создать условия, при которых им будет комфортно работать. Тем самым специалист будет замотивирован к работе.

Проект мероприятий построен на взаимосвязи мотивационных и организационных направлений предложенных изменений и нововведений. Мотивационная сторона будет иметь результат при условии только целостного применения ее аспектов: стимулирование (материальная мотивация), внешняя мотивация (престиж профессии, поощрения за хорошо выполненную работу) и

внутренняя мотивация (желание развиваться в данной профессии), а так же постоянный мониторинг мотивационных факторов деятельности. На данный момент в документах и практической деятельности организации недостаточно учтены аспекты мотивации и мониторинга.

В Томском ОСБ №8616 создается гибкая система управления персоналом, ориентированная на работу банка в рыночных условиях. Функционирование этой системы, включающей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, финансово-хозяйственных, социально-экономических, образовательных и многих других проблем, в современных условиях невозможно без концепции, определяющей основные положения кадровой политики:

1. Создание единых принципов стратегического управления и развития персонала.

2. Интеграция кадровой политики при стратегическом планировании в банке с учетом кадровой работы на всех уровнях управления.

3. Внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала.

4. Разработка экономических стимулов и социальных гарантий.

5. Исследование проблем в области развития человеческих ресурсов.

Стратегия управления персоналом в Томском ОСБ №8616 отражает разумное сочетание экономических целей банка, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Кадры являются самой большой ценностью Томского ОСБ №8616. Банк стремится обеспечить всеми условиями, а кадры в ответ работают более эффективно. Общее количество работающих в данной организации на конец 2015 года составляла 1500 человек, структура управления линейно-

функциональная. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и превосходство функциональной структуры в виде специализации управления. Количество работников в банке продолжает расти, что в первую очередь показывает развитие филиальной сети и увеличением объемов реализации банковских услуг.

Томское ОСБ имеет свою кадровую политику. Ее принципом является: «Лучшие кадры - лучшая организация, лучшей организации - лучшие кадры». Банк подбирает себе кадры по следующим критериям: порядочность, инициативность, высокопрофессиональность и честность. Банк считает главным критерием при работе с кадрами - справедливое отношение ко всем ее сотрудникам. При планировании и организации работы в Томском ОСБ руководство определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто должен это сделать.

Руководство Томского ОСБ №8616 должно осознать необходимость отказа от классической кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и перехода к политике управления человеческими ресурсами, формирования свежей организационной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела банка. Отлично подобранный трудовой коллектив - одна из ведущих задач Томского ОСБ №8616. Это должна быть команда единомышленников, способных осознавать, принимать и реализовывать замыслы руководства банка. Только она служит залогом успешной работы и процветания банка.

Томскому ОСБ предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

1. Ввести дополнительные должности ассистентов по кадровым вопросам, т.к. инспектор по кадрам физически не справляется с большим объемом работ.

2. Перестроить деятельность кадровой службы, т.к. структура

кадровой службы, качественный состав и уровень оплаты труда ее работников не соответствует задачам реализации активной кадровой политики.

3. Внедрить отсутствующий на сегодня процесс качественного анализа персонала банка.

4. Для активного управления кадрами обеспечить регулярный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым задачам.

5. Нужно целенаправленно подготавливать специалистов высшей квалификации по новым и классическим направлениям. Подготовка специалистов высшей квалификации по новым и классическим направлениям - первоочередная проблема в области проведения кадровой политики банка. Необходимо целенаправленно инвестировать средства в развитие профессионально-технического уровня подготовки персонала для последующего достижения поставленных целей и задач.

Список использованных источников

Книги одного автора:

1. Ананьева Н.В. Управление персоналом в гостинице: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 235 с.
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2009. – 136 с.
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2002. – № 4.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133с.
6. Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2 (22). – С. 100-108.
7. Занюк С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 352 с.
8. Захаров Н. Л. Управление настроением персонала в организации: учебное пособие / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 283 с.
9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие. – СПб., М., Х., Минск: Питер, 2000. – 512 с.
9. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. - М.: Изд-во НОРМА, ИНФРА-М, 2001. - 528 с.
10. Орлов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Изумруд, 2003. 305 с.
11. Ребрин Ю.И. Управление качеством: учебное пособие. Таганрог: ТРТУ, 2004. 174с.
12. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций. Таганрог:

ТТИ ЮФУ, 2009. 215с.

13. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224с.

14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.:Питер, 2002. 336с.

Книги двух или трех авторов:

15. Варенов А.В., Исаев С.Ю. Мотивация персонала: игра или работа. – Бизнес-технологии XXI века, 2009. – 160 с.

16. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие. М.: Академия естествознания, 2009. 484с.

17. Дороти Бергер, Ланс Бергер. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. – Издательство: Альпина Паблишер, 2008. – 768 с.

18. Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития

19. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. М.: Инфра – М., 2009. 320 с.

20. Зайцева Т.В., Пугачев В.П., Батоврина Е.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2008. – 413 с.

21. Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М.: Журнал «управление персоналом», 2007. 653с.

22. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Акенько С.Н., Медко А.И. Мотивация персонала: учебное пособие. М.: Альфа – Пресс, 2010. 640с.

23. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.:ГроссМедиа, 2005. 224с.

24. Шапиро С.А. , Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала: монография. М.: ИД «АТИСОО», 2012. 222с.

Методические пособия:

25. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом: учебная тетрадь. СПб.: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2008.

Электронные ресурсы Internet:

26. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации [Электронный ресурс]: Корпоративная культура. URL: <http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/96/2530> (дата обращения 30.03.2016)

Часть документа из журналов и продолжающихся изданий:

27. Беркутов А.М. Современные тенденции и проблемы управления / Беркутов А.М., Кириллов Ю.Б., Прошин Е.М. // Вестник новых технологий. – 2009. - №6. – С. 92-102.

28. Власова Е.В. Система мотивации: как привлечь и удержать // Управление персоналом. – 2010. - № 8. – С.19-25.

29. Галимова А.Ш. Применение стимулирующих форм оплаты труда // Молодой ученый. – 2014 - №10. – С.225-227.

30. Газета «Сбербанк России». – № 6. – 2014. – 18 с.

31. Годовой отчет Сбербанка России. – 2014. – 122 с.

32. Годовой отчет Сбербанка России. – 2015. – 135 с.

33. Комаров Ю.М. О подготовке кадров в Российской Федерации - 2013. - №3. – С.23-25.

34. Корзенко Н.И., Зобнина М.Е. Эффективные методы стимулирования и мотивации персонала // Вестник государственного университета. – 2012. №3. – С. 66-69.

35. Ломов А.И. Эффективный контракт // Журнал для руководителей учебных заведений. – 2014. - №2. – С.17.

36. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 189 с.