

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ *подпись, инициалы, фамилия*

_____ *число* _____ *месяц* _____ *год*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Комплексная ВКР. Развитие системы управления человеческими ресурсами в организации: корпоративная культура (на примере публичного акционерного общества «Сбербанк», г.Пенза)»

(наименование темы)

Автор работы _____ Мылов К.А.

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120253-2016 Группа МЕН 44

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент, О.А. Вдовина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Вдовина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования _____

О.А. Вдовина

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы _____

О.А. Вдовина

Нормоконтролер _____

О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Мылова Константина Александровича

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Комплексный проект. Развитие системы управления человеческими ресурсами: корпоративная культура (на примере публичного акционерного общества «Сбербанк», г.Пенза)»

Данная работа посвящена проблеме развития системы управления человеческими ресурсами за счет укрепления корпоративной культуры.

В первой главе представлены подходы к изучению корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк», рассмотрены основные показатели корпоративной культуры, выявлены факторы, оказывающие влияние на корпоративную культуру ПАО «Сбербанк» и методические подходы к разработке высокоразвитой корпоративной культуры и оценке её влияния на систему управления человеческими ресурсами.

Во второй главе представлены результаты анализа корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» и её воздействия на систему управления человеческими ресурсами.

В третьей главе представлены вводы и рекомендации по укреплению корпоративной культуры и развитию системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк», а также построение эффективной системы управления персоналом.

В заключении представлены выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Становление корпоративной культуры	9
1.2. Факторы, влияющие на корпоративную культуру	14
1.3. Методика исследования корпоративной культуры, как фактора влияния на систему управления человеческими ресурсами	21
2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	24
2.1. Анализ корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк»	24
2.2. Анализ системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»	32
2.3. Изучение предпринимаемых мер по улучшению влияния корпоративной культуры на развитие системы управления человеческими ресурсами	40
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПАО «СБЕРБАНК»	46
3.1. Разработка мероприятий по укреплению корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк»	46
3.2. Рекомендации по усилению влияния корпоративной культуры на систему управления человеческими ресурсами и построение эффективной системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»	49
3.3. Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий	56
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	62
ГЛОССАРИЙ	67

ПРИЛОЖЕНИЯ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Система управления персоналом	71

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура — это междисциплинарное понятие, которое находится на стыке таких областей знания, как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология. Ее уникальная интегративная сущность представляет собой сложную систему, зависящую от исторических особенностей развития, политики, целей и ценностей, управленческого стиля, особенностей внутренней коммуникации и взаимоотношений в коллективе, условий труда и других факторов. Современные руководители осознают значимость корпоративной культуры для развития организации: она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации, что создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности; знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное; внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Эмпирический анализ управленческой деятельности ряда успешных предприятий позволяет утверждать, что внимание к корпоративной культуре становится насущно необходимым при наличии следующих факторов: имеющаяся корпоративная культура не соответствует стратегическим целям организации; любые нововведения встречаются активным сопротивлением сотрудников, что не позволяет поддерживать динамичное развитие и новаторство; наличие застойных явлений в организации (во многих успешных организациях сотрудники находятся в «зоне комфорта», их настолько устраивают условия работы, что они теряют инициативу, перестают проявлять активность); разрозненность и разобщенность филиалов или структурных подразделений; существующая корпоративная

культура не выступает как фактор мотивации сотрудников на высокие достижения.

В системе многообразных отношений управления в современной предпринимательской структуре человеческие ресурсы и организационная культура играют, с нашей точки зрения, основополагающую роль – каждый из этих элементов в отдельности и в совокупности. Вместе с тем, необходимо уточнить, что «интеграция» этих элементов и «взаимодействие» не тождественные процессы. Интеграция концепций управления человеческими ресурсами и организационной культуры в предпринимательской структуре означает некий союз, слияние, объединение в единое целое. Взаимодействие же этих концепций предполагает обоюдное влияние, обмен, проведение совместных действий и мероприятий, дающих в конечном итоге синергетический результат в виде эффекта. Следовательно, основным инструментом самоуправляемого развития современных организаций выступает «синергетическая альтернатива», представляющая собой такую комбинацию организационно-управленческих концепций, эффект которой превышает простую сумму эффектов этих концепций, взятых в отдельности. Осознание необходимости учета данного типа взаимодействия в нашей предпринимательской среде (в бизнесе) только начинает складываться.

При этом следует отметить немаловажный аспект влияния (причем далеко не всегда положительного) организационной культуры на выбор той или иной стратегии предприятия. Как отмечают многие эксперты, в практике современного бизнеса имеет место тенденция, при которой высшее руководство (топ-менеджмент) при принятии стратегических решений склонно учитывать успешный или неудачный опыт прошлого (иногда называя это своей «интуицией») и зачастую не обращает должного внимания на уже произошедшие на рынке изменения.

Актуальность вопроса о воздействии корпоративной культуры на систему человеческих ресурсов, неоспорима, так как именно корпоративная культура, как

никакой другой фактор, увеличивает сплоченность персонала, что в свою очередь способствует развитию и успешной деятельности организации.

Целью выполнения выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций и мероприятий по укреплению корпоративной культуры и усилению её воздействия на систему управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- рассмотрение теоретических и методологических основ корпоративной культуры;
- исследование факторов, оказывающих влияние на корпоративную культуру;
- разработка методики исследования корпоративной культуры, как фактора влияния на систему управления человеческими ресурсами;
- анализ корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк»;
- анализ системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»;
- изучение предпринимаемых мер по улучшению влияния корпоративной культуры на развитие системы управления человеческими ресурсами;
- разработка мероприятий по укреплению корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк»;
- разработка рекомендаций по усилению влияния корпоративной культуры на систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»;
- построение эффективной системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования является персонал ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования является корпоративная культура ПАО «Сбербанк».

Значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что масштаб изучения данной проблемы растет из года в год. В данное время

накопилось много фактов, которые требуют теоретического обобщения, а также выявление новых, позволяющих расширить теорию данного вопроса.

Практическая значимость заключается в том, что все руководители рано или поздно сталкиваются с данной проблемой. И, как правило, далеко не все могут самостоятельно с ней справиться. Поэтому решение данной проблемы без дополнительных исследований невозможно.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, глоссария и приложений. Во введении рассмотрена актуальность работы, обоснована теоретическая и практическая значимость, сформулирована цель и задачи работы, а также объект и предмет исследования. В первом разделе рассмотрены теоретические основы изучения корпоративной культуры в организации и представлена методика исследования. Во втором разделе проведен анализ корпоративной культуры и системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк» и рассмотрены меры по усилению влияния корпоративной культуры на развитие системы управления человеческими ресурсами. В третьем разделе предложены мероприятия по усилению корпоративной культуры и усилению её влияния на систему управления человеческими ресурсами, а также построение эффективной системы управления персоналом ПАО «Сбербанк». В заключении подведены итоги проделанной работы и сделаны основные выводы.

Результаты, полученные в ходе выпускной квалификационной работы, могут быть применены для совершенствования корпоративной культуры и усилению её влияния на систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Становление корпоративной культуры

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке в Германии. Этот термин был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке. Этим термином Мольтке характеризовал взаимоотношения в военной среде. Корпоративная культура характеризовалась различными элементами: это могли быть отличительные черты в одежде, тайные символы принадлежности, всевозможные аксессуары¹. Современный термин «корпоративная культура» сильно изменил свое значение относительно прошлых лет. Корпоративная культура в современной организации представляет собой перечень норм, определяющих модель деятельности сотрудников организации. Корпоративная культура дает представление об организации в обществе, её роли, устанавливает нормы общения, формирует определённые традиции и обычаи в коллективе. Логотип, стиль одежды, слоган-всё это, корпоративная культура. Помимо выше перечисленных моментов, корпоративная культура объединяет персонал для достижения общих целей.



Рис.1.1. Схема корпоративной культуры

¹Ермолов Ю.А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре / – Москва, 2013.

Современные организации уделяют особое внимание корпоративной культуре и полностью осознают степень её влияния на деятельность персонала. Корпоративная культура придает сотрудникам идентичность, меняет представление об организации, придает ей свой уникальный стиль. Корпоративная культура может иметь множество разнообразных проявлений и каждое проявление в свою очередь является непосредственным фактором ее формирования и развития.² Корпоративная культура имеется в каждой организации, не зависимо от того уделяется ли ей должное внимание или нет. Правила могут быть сразу озвучены и регламентированы руководством, но персонал может их не разделять и тогда культура будет характеризоваться нематериальными ценностями, и правилами, которые официально не закрепились. Эти элементы имеют разное воздействие на поведение и деятельность сотрудника. В каждом коллективе установлены свои определённые ценности и нормы. Ценности представляют собой эмоциональные проявления и стимулы. Именно благодаря ценностям человек определённые действия выполняет, а другие наоборот избегает. Нормы же в свою очередь регулируют и конкретизируют ценности, для их лучшего понимания.³ Из выше сказанного следует, что если организация действительно хочет добиться результата, то просто сформулировать на бумаге правила и нормы будет недостаточно, необходимо сформулировать базу ценностей. Из всего вышеперечисленного сразу становится ясно какую важную роль играет корпоративная культура в жизни организации. Она определяет атмосферу внутри коллектива, взаимодействие между коллегами, отношение сотрудников к работе. Корпоративная культура является инструментом управления персоналом. В отличие от других инструментов управления, корпоративная культура обладает более выраженной степенью воздействия на персонал, так как она влияет непосредственно на внутреннее восприятие ценностей, убеждений и норм. Она влияет на поведение и устанавливает определённые ориентиры для сотрудников. Нормы, которые

² Смагина В.В., Голосов О.В. Определение термина «Корпоративная культура» / – Тамбов: Вестник ТГУ, 2011.

³ Хашаева С.В., Медведева И.В. Корпоративная культура в организации / – Белгород: БелГУ, 2014.

соответствуют определённым ценностям выполняются без каких-либо дополнительных поощрений⁴.

Многообразие взглядов на организационную культуру может быть сужено, если основу ее понимания представляют не атрибутивные характеристики, разнообразие которых явно просматривается в приведенных определениях, а система общих методологических принципов, лежащих в их основе. Как зарубежные, так и отечественные специалисты к корпоративным принципам относят следующие: постоянное развитие и совершенствование (реализация этого принципа заключается в адекватной оценке себя, определении своих сильных и слабых сторон, желании совершенствоваться как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные); оптимизм (люди в компании убеждены, что несут в себе мощный позитивный заряд, что отражается на отношениях между сотрудниками, с клиентами, поставщиками и даже конкурентами); взаимная поддержка (способность работать в команде выступает как ценность); профессионализм и компетентность (каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками). Ряд специалистов, отмечая значимость позиции менеджеров разного уровня к формированию корпоративной культуры, выделяют принципы управления (эффективная совместная работа руководителя и сотрудников; совместная разработка целей и их достижение; контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей; консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач; привитие сотрудникам ценностей организации; создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект) и взаимодействия (постоянный и систематический обмен информацией; доступность руководства для сотрудников организации; вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу).⁵ В целом концепции организационной (корпоративной) культуры, с известной долей условности, можно разделить на две основные группы: рационально-прагматическая, рассматривающая корпоративную культуру как

⁴ Ковтунович М.Г. Социально – экономические и психологические проблемы управления / – Москва, 2011.

⁵ Смагина В.В., Голосов О.В. Определение термина «Корпоративная культура» / – Тамбов: Вестник ТГУ, 2011.

атрибут организации и предполагающая возможность влиять на ее формирование, и феноменологическая, трактующая культуру как назначение самой сути организации и отрицающая возможность целенаправленного прямого воздействия на ее формирование. Первый подход дает выход на технологические возможности в управлении организационной культурой, а второй — показывает уникальность образования корпоративной культуры, синергетизм ее существования. Объединение этих двух тенденций обеспечивает создание оптимального направления в формировании и развитии культуры организации и повышении ее эффективности. Цель корпоративной культуры компании — достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности компании в целом, к формированию нового типа лидера — носителя инновационно-предпринимательского духа, подающего сотрудникам пример социально значимого поведения в различных ситуациях, способного закреплять наработанные культурно-хозяйственные традиции и создавать новые. Выдвижение таких лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие. Инновационная корпоративная культура — это система распространенных в компании норм и ценностей, обеспечивающая высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций. При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы ее деятельности: управление персоналом (на уровне руководитель — подчиненный); управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками) и управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками). Именно в этих сферах больше всего проявляется культура фирмы.⁶ Формирование корпоративной культуры — длительный и сложный процесс, который

⁶ Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры / – Москва, 2013.

традиционно включает четыре этапа: 1) определение миссии организации, базовых ценностей; 2) формулирование стандартов поведения членов организации; 3) формирование традиций организации; 4) разработка символики.⁷ Рассмотрим основные этапы работы менеджера по формированию и развитию корпоративной культуры. 1. Анализ существующей культуры, который осуществляется по следующим основным направлениям: базовые ценности, традиции и символика; стандарты поведения; «герои» организации; существующие методы формирования и развития корпоративной культуры. 2. Разработка корпоративного кодекса включает в себя определение миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития; определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики. 3. Определение форм и методов работы с персоналом.⁸ Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании — это приверженность сотрудников, которая заключается в отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. Ключевые составляющие приверженности: интеграция (присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации), вовлеченность (желание работника вносить свой вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом). Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные методы: брендинг, корпоративные средства массовой информации, корпоративные стандарты; обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив, социальные программы, льготы и привилегии; корпоративные праздники и поздравления; семейные программы, спорт, благотворительность. Для формирования эффективной инновационной корпоративной культуры наиболее широко используются следующие технологии: — обучающие семинары с целью

⁷ Мешков А.Ю. Структура корпоративной культуры / – Москва: Вестник ЮУрГУ, 2012.

⁸ Ковтунов А.С. Корпоративная культура в управлении занятостью / – Москва: Общественные науки, 2015.

создания у персонала настроения на инициацию и восприятие инноваций; — тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре (они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры); — помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.); — разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры. 4. Реализация проектов. 5. Анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям общности интересов (большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса), адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании, адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений).⁹ От последней характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры, — доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность и т.д.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что корпоративная культура с момента своего появления потерпела ряд кардинальных изменений, что в конечном итоге сделало ее неотъемлемым и очень эффективным инструментом управления.

1.2. Факторы, влияющие на корпоративную культуру.

Внешняя среда в значительной степени влияет на деятельность организации, что в свою очередь в некой степени отражается на корпоративной культуре. Тем не менее практика показывает, что даже организации, работающие

⁹ Евминов К.Н. Функциональный анализ корпоративной культуры / – Москва: «Крона», 2011.

в одной сфере, имеют совершенно разную внутреннюю культуру. Причиной этому является то, что организации по-разному решают вопросы внешней адаптации и внутренней интеграции. Внешняя адаптация представляет собой меры для существования в условиях жесткой конкуренции, а внутренняя интеграция представляет собой процессы, которые происходят внутри организации.

Факторы, влияющие на корпоративную культуру:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска¹⁰.

На основе этих факторов может быть проведён анализ любой организации.

¹⁰ Мешков А.Ю. Группы методов формирования корпоративной культуры /- Москва: Вестник ЮУрГУ, 2012.

Внешняя адаптация необходима для приспособления к постоянно изменяющемуся внешнему окружению.

В формировании корпоративной культуры важную роль играет непосредственно руководитель организации, особенно если организация находится еще на заре ее развития, а руководитель обладает выраженными лидерскими качествами и всевозможными компетенциями. Формирование корпоративной культуры так же связано с отраслью в которой действует организация, от изменения технологий, внесения инноваций. Причем все эти аспекты по-разному могут влиять на любую организацию, работающую в данной сфере. В процессе деятельности организации, неотъемлемой ее частью является привлечение новых работников. Новые сотрудники приносят с собой новые элементы культуры, которые могут сыграть как положительную, так и отрицательную роль в процессе деятельности.¹¹ Сильная корпоративная культура конечно создает значительные преимущества, но также может понести за собой ряд проблем. В первую очередь это выражается в негативном отношении к внесению изменений в культуру. Новое всегда трудно воспринимается и устанавливается в коллективе, и слабо проявляется. Из этого следует что оптимальным вариантом является умеренная корпоративная культура, открытая для внесения каких-либо новых положений и аспектов.

На формирование корпоративной культуры так же оказывают влияние следующие положения:

- миссии и цели организации;
- стратегии развития;
- квалификация работников;
- национальные особенности;
- политические и экономические условия;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда.¹²

¹¹ Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры / – Москва, 2013.

¹² Трушников Г.А., Мозес Т.А. Программа формирования корпоративной культуры / – Москва, 2012.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К первичным факторам он относит следующие.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

4. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.¹³

Группа вторичных факторов:

1. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

2. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

¹³ Мешков А.Ю. Группы методов формирования корпоративной культуры / - Москва: Вестник ЮУрГУ, 2012.

3. Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация, способы размещения сотрудников создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.

4. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.

5. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

6. Каждый из указанных факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует определенной настройки в конкретных случаях¹⁴.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств и компетенций человека, которые определяют его потенциал и трудоспособность в производстве материальных и нематериальных благ. Понятие «человеческие ресурсы» появилось в Америке в 70-е годы, и управлении ими взамен на «управление персоналом». Человеческие ресурсы следует рассматривать в двух смыслах:

1. Человеческие ресурсы – это непосредственно человеческий потенциал.

2. Человеческие ресурсы – это вся совокупность ресурсов, представленная на рынке труда¹⁵

В широком смысле, это понятие включает в себя всё, что связано с производством, в том числе и человеческий потенциал.

Человек играет главную роль в жизни общества и является главным ресурсом организации. Он изначально обладает определённым потенциалом, который в определённых условиях может увеличиваться.

¹⁴ Мешков А.Ю. Группы методов формирования корпоративной культуры / - Москва: Вестник ЮУрГУ, 2012.

¹⁵ Евминов К.Н. Функциональный анализ корпоративной культуры / – Москва: «Крона», 2011.

В современном обществе человеческие ресурсы и корпоративная культура играют основополагающую роль. Интеграция концепций управления человеческими ресурсами и организационной культуры в предпринимательской структуре означает некий союз, слияние, объединение в единое целое. Взаимодействие же этих концепций предполагает обоюдное влияние, обмен, проведение совместных действий и мероприятий, дающих в конечном итоге синергетический результат в виде эффекта. Следовательно, основным инструментом самоуправляемого развития современных организаций выступает «синергетическая альтернатива», представляющая собой такую комбинацию организационно-управленческих концепций, эффект которой превышает простую сумму эффектов этих концепций, взятых в отдельности¹⁶. Осознание необходимости учета данного типа взаимодействия в нашей предпринимательской среде только начинает складываться.

Стратегия управления человеческими ресурсами, преломляясь через призму организационной культуры, должна исходить из того, что линейный менеджмент призван объединять практику и цели управления человеческими ресурсами со стратегией бизнеса. Такая практика позволит руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. Это требует, например, эффективной интеграции планирования потребностей в рабочей силе в общий процесс внутрифирменного планирования. Воздействие организационной культуры на стратегию управления и развития человеческих ресурсов и организации, как представляется, целесообразно рассматривать применительно к двум важнейшим стадиям: во-первых, на этапе выработки стратегии и, во-вторых, на этапе ее реализации (и обеспечения обратной связи). При этом следует отметить немаловажный аспект влияния (причем далеко не всегда положительного) организационной культуры на выбор той или иной стратегии предприятия. Как

¹⁶ Лебедева Л.А. Особенности формирования корпоративной культуры кластера / – Москва: Научный вестник МГТУ ГА, 2012.

отмечают многие эксперты, в практике современного бизнеса имеет место тенденция, при которой высшее руководство (топ-менеджмент) при принятии стратегических решений склонно учитывать успешный или неудачный опыт прошлого (иногда называя это своей «интуицией») и зачастую не обращает должного внимания на уже произошедшие на рынке изменения.¹⁷



Рис.1.2. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации.

В заключение можно сделать вывод, что рассмотренные выше соображения по поводу воздействия организационной культуры на процесс управления человеческими ресурсами и через него на эффективность деятельности предприятия оказывают существенное влияние на формирование управленческих отношений.

¹⁷ Доронина Н.Н., Резниченко М.Н. / Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия / – Новый Оскол: Сетевой научно – практический журнал, 2015.

1.3. Методика исследования корпоративной культуры как фактора влияния на систему управления человеческими ресурсами.

Цель исследования – воздействие на систему управления человеческими ресурсами, посредством корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк». ПАО «Сбербанк» сегодня – это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Предметом исследования является корпоративная культура, как фактор воздействия на систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк».

При проведении исследования для получения данных применялся анкетный опрос. Исследование проводилось в несколько этапов.

Первый этап работы включает в себя:

- выбор проблемы и темы;
- определение объекта и предмета, целей и задач.

Второй этап работы направлен на:

- выбор методов и разработку методики исследования;
- анкетирование;
- формулирование предварительных выводов и их уточнение;

Третий этап (заключительный) включает обоснование заключительных выводов и практических рекомендаций, внедрение полученных результатов в практику.

На 1 этапе исследования были использованы такие методы как:

Изучение научно-методической литературы и сбор фактов. Прежде чем теория может стать основой для принятия решений, необходимо собрать данные, касающиеся проблемы.

На 2 этапе использованы:

- Социологический метод опроса.

Методом опроса являлось анкетирование. Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и формы вопросов, ясное указание способов ответа, причём они регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетёра (прямой опрос). При исследовании проводился заочный опрос. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат, ответы будут использованы для составления обобщённых выводов и рекомендаций.

Анкетные опросы классифицируют, прежде всего, по содержанию и конструкции задаваемых вопросов:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные.

а) вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. Ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой «да-нет». При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия.

б) прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: «Что Вы думаете о...» или «Ваше мнение по поводу...» и т.д. Косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: «Некоторые специалисты полагают, что... А как Вы думаете?» При проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным

способом, а также следить за соблюдением прочих условий, изложенных в правилах для анкетера.

На 3 этапе исследования использовались такие методы, как:

– Метод индукции и дедукции. Путем индукции обеспечивается переход от изучения единичных фактов к общим положениям и выводам. Дедукция дает возможность из общих выводов сделать частные заключения. Оба метода применяются в логическом единстве.

– Математические методы (счет, измерение) позволяют выявить количественную сторону явлений.

Используемая в опросе анкета, состояла из 8 блоков. Каждый из блоков содержал по три вопроса, при помощи которых оценивался блок в целом. Вопросы, используемые в анкете, открытые. Сотруднику необходимо оценить утверждение в бальной форме.

Исходя из полученных результатов, проводились расчёты, благодаря которым был выведен общий результат в процентах.

2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк»

Анализ корпоративной культуры - очень сложная задача, поскольку культура невидима, «бестелесна» и т.д., а значит, ее нельзя и "измерить". В то же время есть несколько способов проанализировать корпоративную культуру непрямым образом - через ее проявления и результаты ее проявлений, а также через анализ факторов, которые определяют эту культуру.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей корпоративной культуры организации, а также обоснования, построения и реализации новой системы. Для того чтобы подробнее проанализировать корпоративную культуру, понять ее содержание и определить ее элементы, следует проанализировать видимые сигналы и проявления корпоративной культуры, проанализировать факторы, которые на нее влияют. Ниже такой анализ будет проведен на примере ПАО «Сбербанк».

Забота о сотрудниках и контроль их профессионализма в ПАО «Сбербанк» показал достаточно высокий уровень:

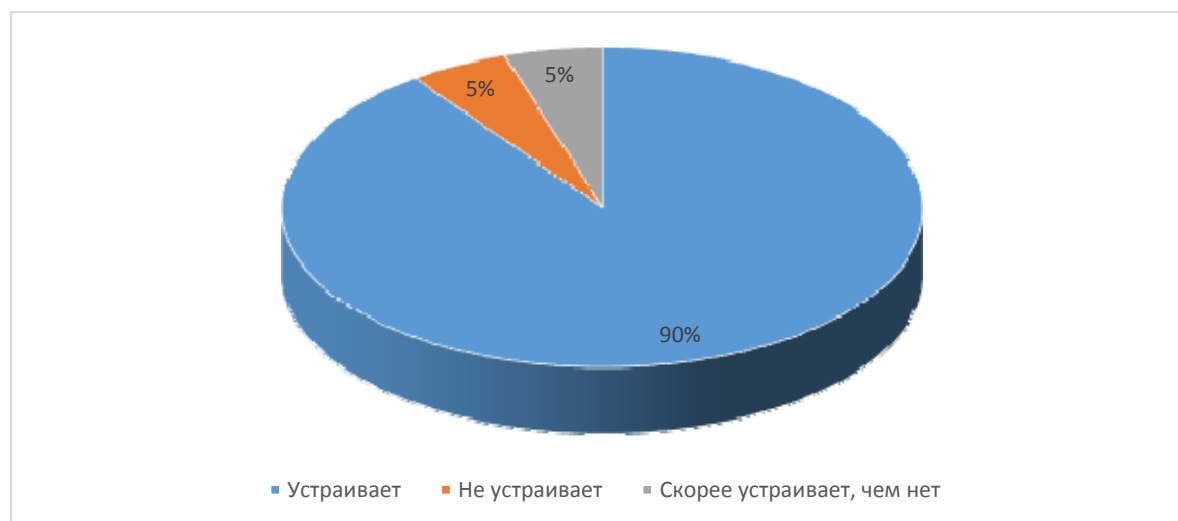


Рис.2.1. Уровень заботы о сотрудниках и контроля их профессионализма

Из выше приведенного рисунка мы видим, что большинство сотрудников – 90%, оценили уровень контроля как высокий. 5% опрошенных не устраивает организация контроля и заботы, а остальные 5% сотрудников ответили «скорее устраивает, чем нет». Из этого можно сделать вывод что организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников, о чем свидетельствуют показатели. Человеческий потенциал организации постоянно растёт.

Следующим критерием оценки корпоративной культуры является координация и согласованность действий сотрудников.

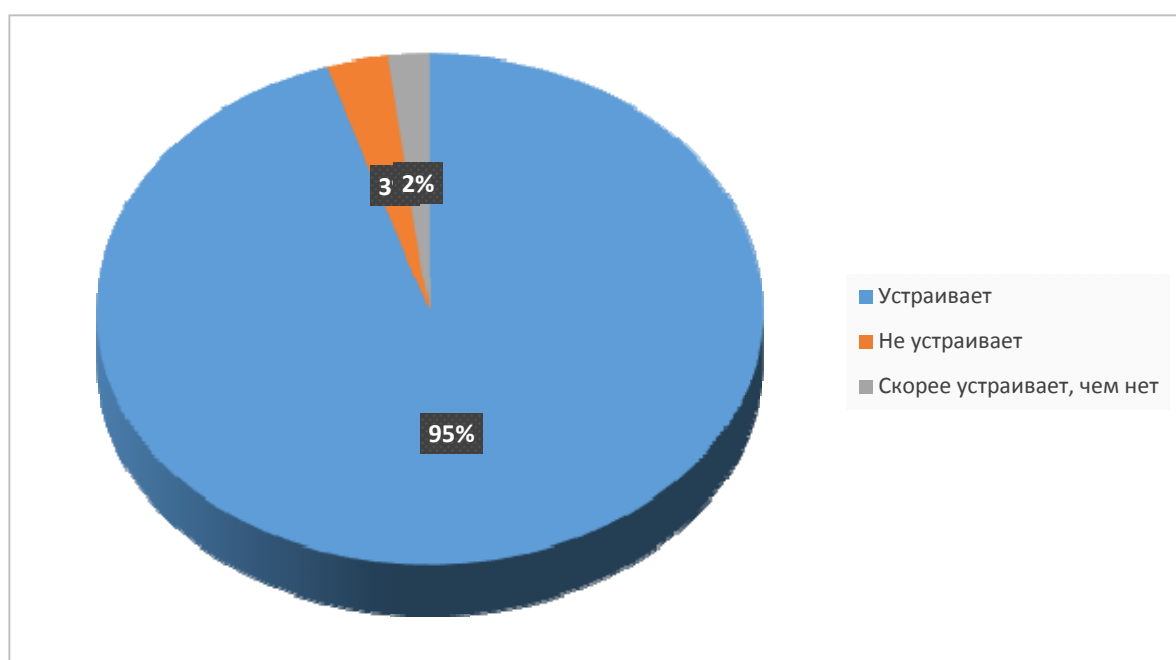


Рис.2.2. Координация и согласованность действий сотрудников

Из общего количества опрошенных 95% абсолютно довольны координацией действий в организации, у них не возникает проблем с достижением согласия, и они спокойно работают с сотрудниками из других отделов. 3% опрошенных не устраивает политика организации относительно координации и согласованности действий. И 2% опрошенных в целом устраивают действия организации в отношении согласованности, но некоторые изменения они хотели бы внести. Согласно данным рисунка 2.2. сотрудники в различных

организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу и редко имеют проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

Эффективность стиля руководства играет значительную роль в корпоративной культуре организации. В результате опроса 52% сотрудников организации довольны стилем руководства, они активно вовлечены в работу и постоянно информированы. 47% опрошенных в целом довольны и считают стиль руководства достаточно эффективным. И всего лишь 1% абсолютно не устраивает стиль руководства, и они считают его неэффективным.

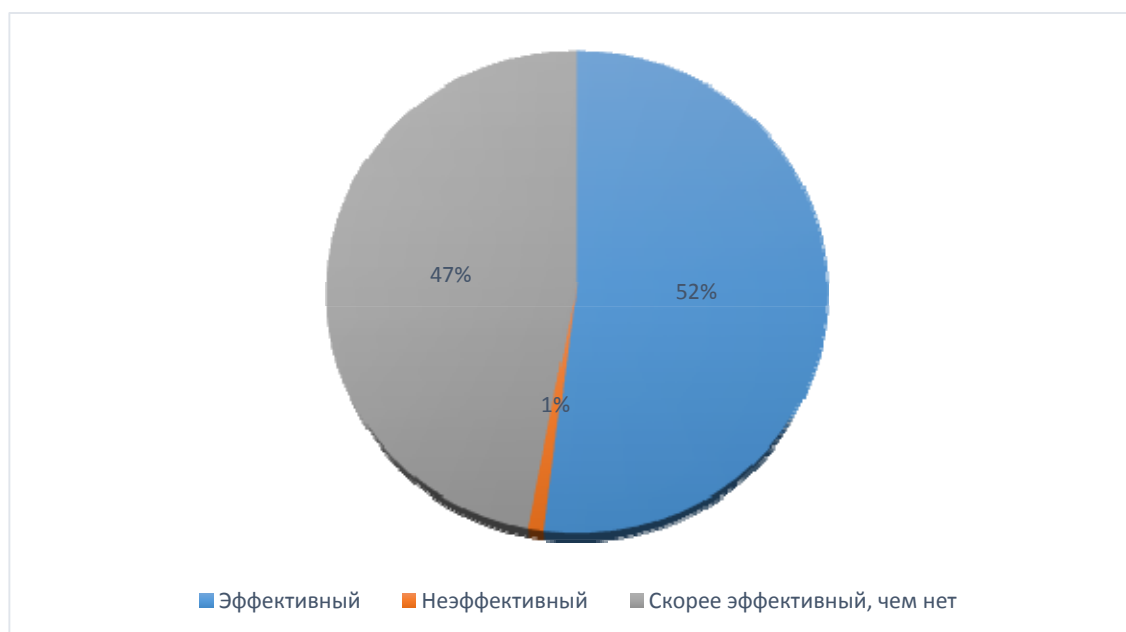


Рис.2.3. Эффективность стиля руководства

Из выше сказанного можно сделать вывод, что стиль руководства в ПАО «Сбербанк» достаточно эффективен. Большинство сотрудников активно вовлечены в работу, решения принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация. Стиль руководства соответствует задачам организации.

Одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на корпоративную культуру, является атмосфера в коллективе. В ПАО «Сбербанк» она благоприятная и положительная, о чём свидетельствуют следующие показатели:

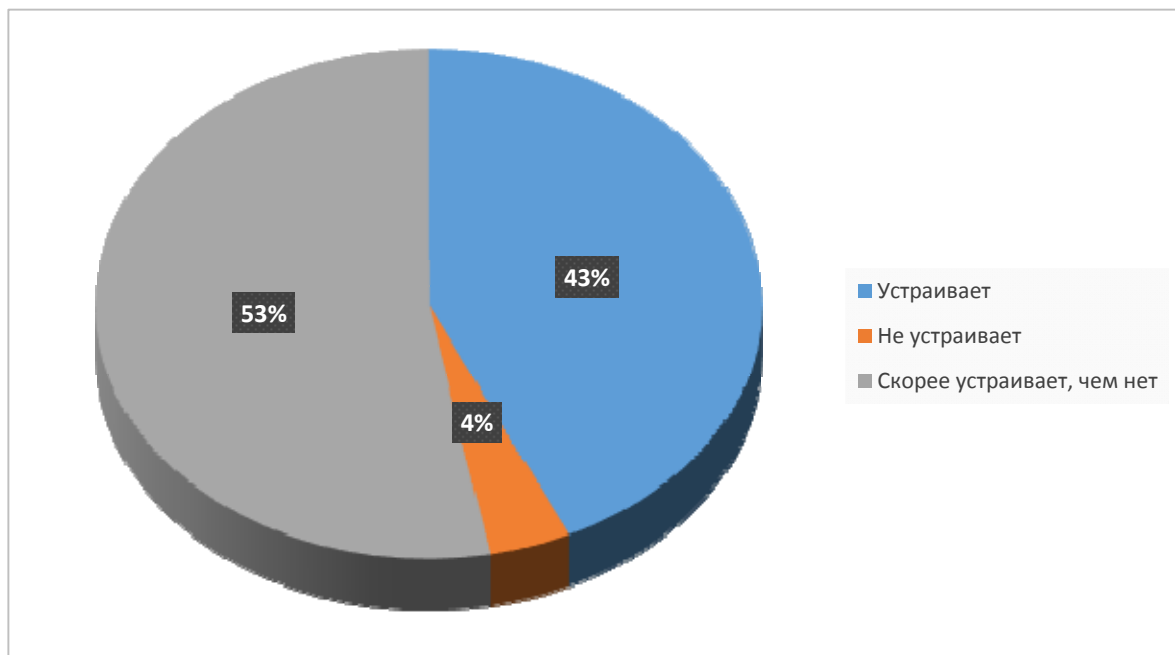


Рис.2.4. Атмосфера в коллективе

Атмосфера в коллективе как никакой другой фактор определяет эффективность работы сотрудников и уровень корпоративной культуры. В результате анализа 43% сотрудников полностью довольны отношением в коллективе, 53% ответили, что «скорее устраивает, чем нет», а 4 % абсолютно не довольны. Из этого делаем вывод, что атмосфера в коллективе, в целом, является благоприятной. Большинство сотрудников поддерживают хорошие взаимоотношения друг с другом, конфликтные ситуации разрешаются с учетом всех реальностей обстановки. В организации преобладают кооперация и взаимоуважение.

Для продуктивной работы персонала и достижения высоких целей необходима серьезная мотивация сотрудников. Уровень мотивации в ПАО «Сбербанк» достаточно высок. 53% опрошенных довольны тем, как организация мотивирует и поощряет персонал, 42% скорее устраивает система мотивации, чем нет. 5 % опрошенных сотрудников недовольны методами мотивации персонала.

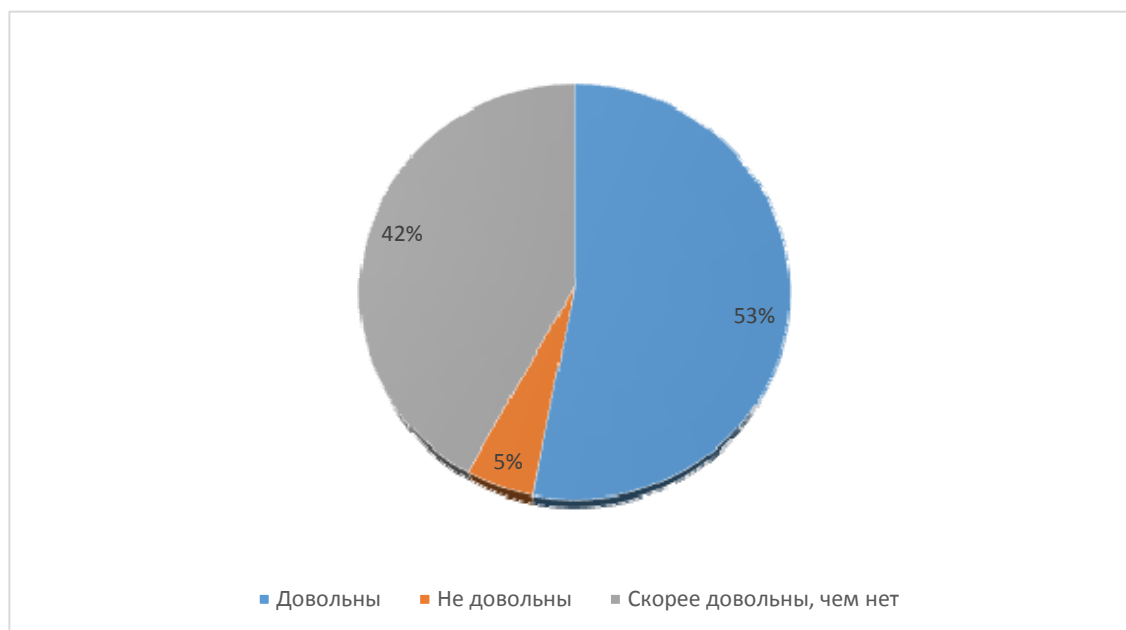


Рис.2.5. Уровень мотивации сотрудников

Из рисунка 2.5 можно сделать вывод, что большинство сотрудников довольны системой мотивации в организации. Система заработной платы не вызывает нарекания сотрудников. Организована профессиональная оценка деятельности. В организации налажена разумная система выдвижения на новые должности. Несмотря на высокие показатели, некоторые моменты не устраивают сотрудников, но организация делает всё возможное, чтобы исправить эти моменты.

Следующим моментом в оценке корпоративной культуры является осознание и понимание сотрудниками миссии организации. Основная масса работников – 89% ясно понимает миссию организации. 7% опрошенных частично понимают миссию и стремятся совершенствоваться в этом направлении. 4% совершенно не понимают, в чём заключается миссия ПАО «Сбербанк». Это может быть результатом незаинтересованности сотрудника в работе или нежелания продолжать профессиональную деятельность в этой организации.

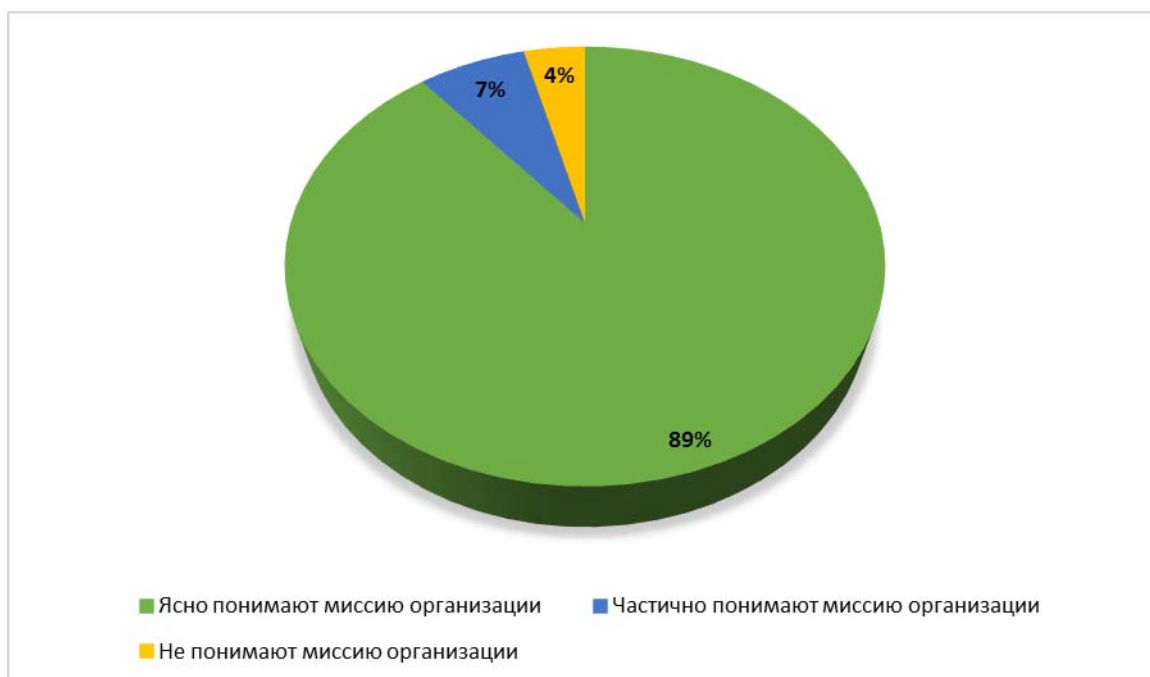


Рис.2.6. Осознание миссии организации

Исходя из полученных результатов делаем вывод, что у организации есть четко сформулированная миссия, которую большинство сотрудников понимают. Организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление работе сотрудников. Миссия поясняет стратегическое направление организации и согласовывает мнения по поводу целей организации.

Любая организация обязана предоставлять сотрудникам социальный пакет. В ПАО «Сбербанк» социальный пакет, помимо стандартных положений включает, в себя еще и дополнительные аспекты, что положительно сказывается на работе и отзывах сотрудников. 72% абсолютно устраивает социальный пакет, предоставляемый организацией, 26% в целом также довольны, но хотели бы его частичной доработки. 2% не довольны социальным пакетом.

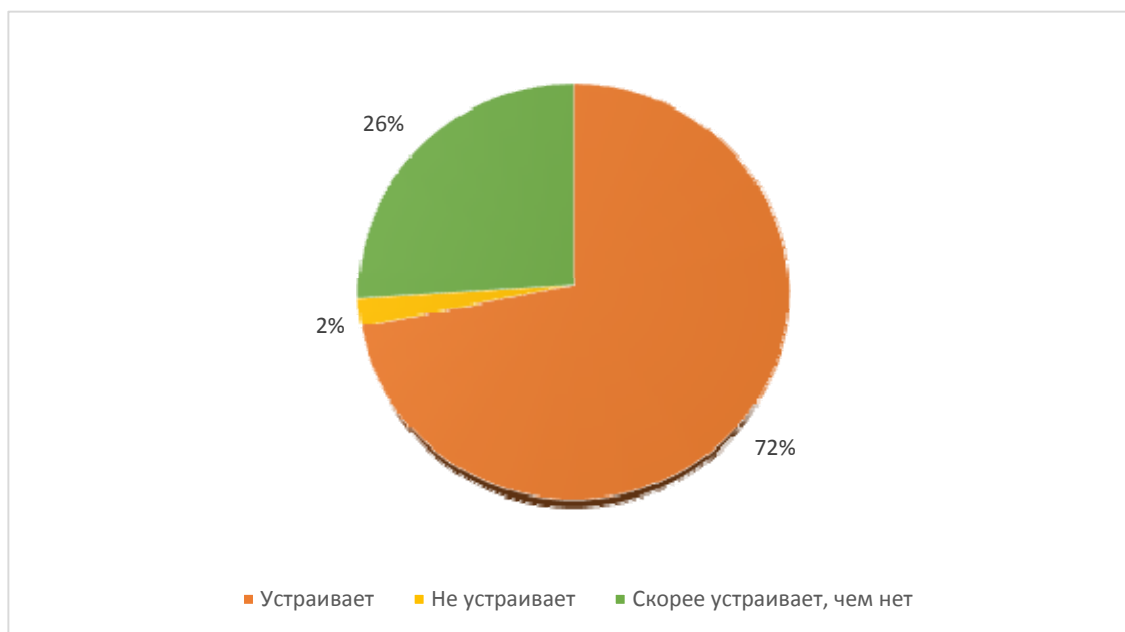


Рис.2.7. Наличие социального пакета

Социальный пакет предоставляемый ПАО «Сбербанк» полностью устраивает большинство сотрудников. В организации полностью оплачивается отпуск и больничный лист, сотрудники могут пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом, а также существует возможность бесплатного посещения спортивного зала и других аналогичных учреждений.

Основополагающим фактором корпоративной культуры, конечно же, являются корпоративные традиции и досуг. В отношении этого аспекта в ПАО «Сбербанк» достаточно высокий уровень, о чём свидетельствуют следующие показатели.

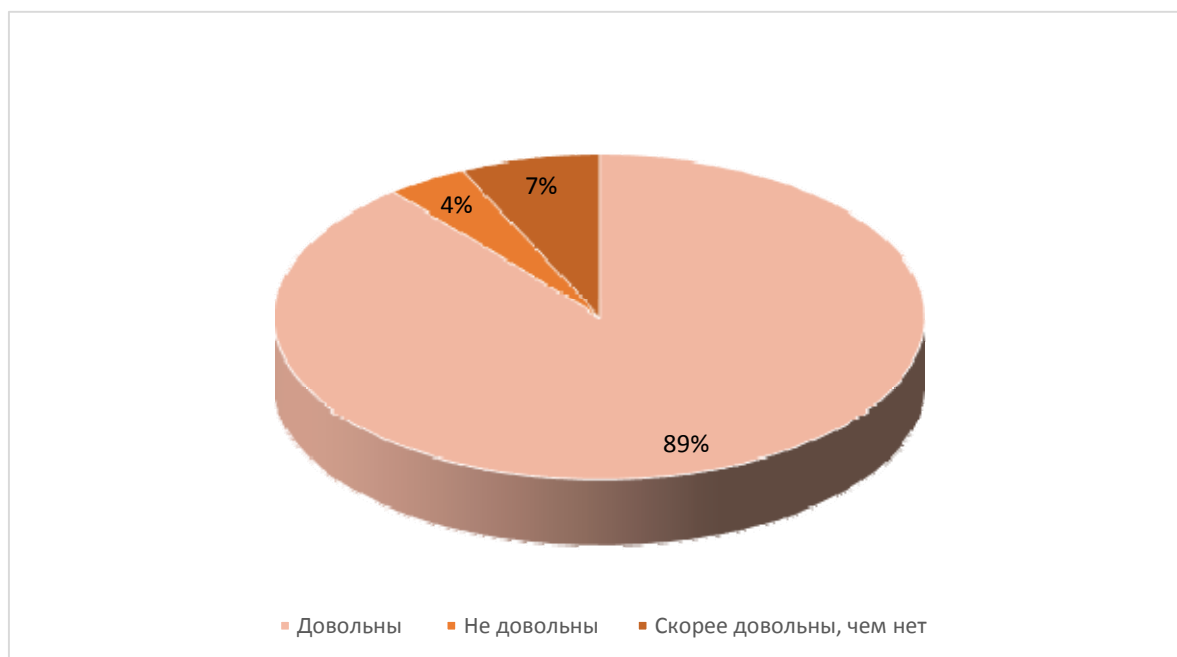


Рис.2.8. Существование корпоративных традиций и досуга

89% сотрудников довольны сложившимися корпоративными традициями организации, 7% в целом довольны, но хотели бы внести дополнительные нововведения и 4% не устраивают корпоративные традиции организации. Основная масса сотрудников знает историю создания организации, отмечают совместные праздники и принимают активное участие в культурных и спортивных мероприятиях.

Итак, корпоративную культуру формирует поведение сотрудников, то есть культуру определяют те факторы, которые способны повлиять на поведение: прежде всего персональная и групповая мотивация сотрудников, их ценности и нормы, система стимулирования и вознаграждения (сотрудник определяет, что является ценным для компании и какие нормы поведения тут приемлемы, исходя из того, за что компания вознаграждает и за что наказывает). Очень сильными факторами, которые влияют на корпоративную культуру, являются поведение лидеров, внешние и внутренние информационные потоки, ритуалы, выдающиеся и торжественные события, которые происходят в компании.

Итак, подводя итоги, из всего вышперечисленного можно сделать вывод, что корпоративная культура ПАО «Сбербанк» находится на высоком уровне.

Подавляющее большинство сотрудников довольны своей работой, руководством и корпоративной культурой.

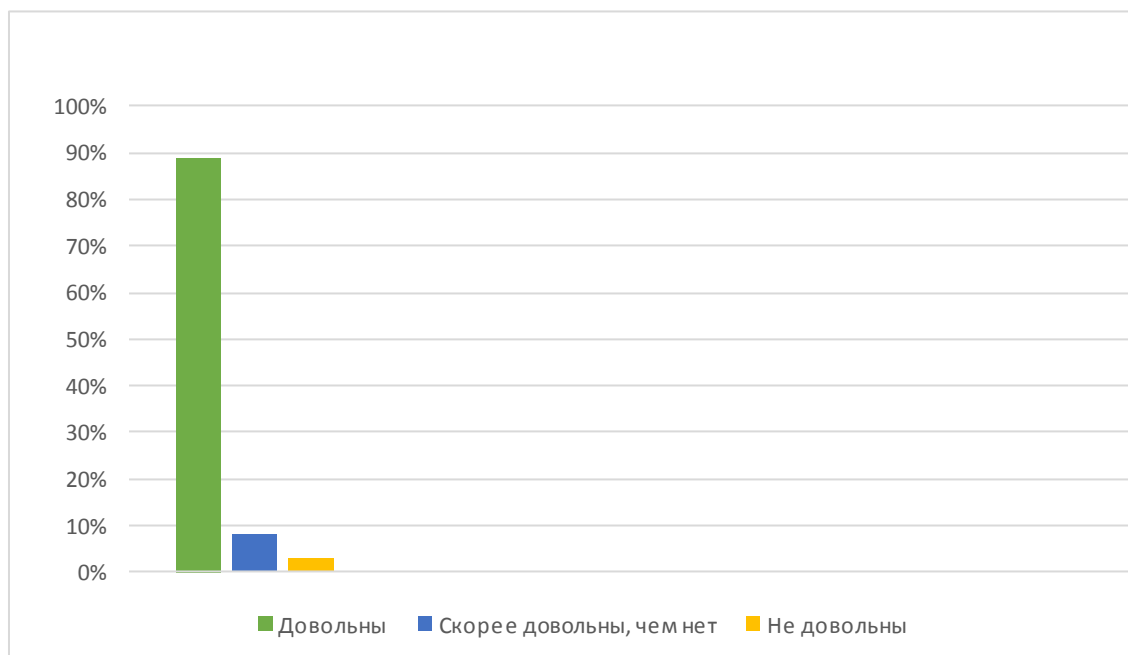


Рис.2.9. Общий уровень корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк»

Как уже говорилось ранее, корпоративная культура ПАО «Сбербанк» находится на высоком уровне. Сотрудников полностью устраивает корпоративная этика организации, они активно принимают участие во всевозможных мероприятиях. Основная масса сотрудников чётко видит миссию организации, её стратегию, что позволяет достигать высоких результатов и всех поставленных целей.

2.2. Анализ системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк».

В современных условиях нестабильного социально-экономического развития страны многие организации по-новому взглянули на систему управления человеческими ресурсами с целью выявления резервов совершенствования форм и способов организации существующей системы.

Именно поэтому в работе был проведен анализ обеспеченности

человеческими ресурсами исследуемого предприятия, что представляется особенно важным.

Согласно Форме № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» на 1 июня 2015 г. численность работников составляла 185 человек, фонд начисленной заработной платы с начала года - 12831,6 тыс. рублей.

Основным направлением анализа человеческих ресурсов и использования времени является деятельность основного персонала.

На основе сопоставления наличия человеческих ресурсов в отчетном 2015 году с прошлым 2014 годом можно выяснить, по каким видам деятельности произошли существенные отклонения численности работников, каковы причины, а также следует ли принимать меры к сокращению текучести кадров, их обучению.

В ходе анализа необходимо показать среднесписочную численность работников, сопоставляя баланс рабочего времени (Таблица 2.1). Это позволит выявить недостаток или избыток рабочей силы, наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов. Как видно из таблицы, численность персонала в сравнении с аналогичным периодом 2014 года уменьшилась на 6 человек из-за сокращения штатных единиц.

Представим среднесписочную численность работников ПАО «Сбербанк» за 2015 г.

Таблица 2.1

Среднесписочная численность работников ПАО «Сбербанк» за 2015 г.

Показатель	На 01.01.14 г.	По плану	На 01.01.15 г.	Изменения	
				К 01.01.14	К плану
Всего	185	189	179	-10	+4
в том числе: административно-управленческий персонал					
Руководители	98	98	98	-	-
Специалисты	60	60	60	-	-
Служащие	27	27	27	-	-

В сравнении с планом на 2015 год среднегодовая численность работников, в общем по отчету была больше на 4 человека, или на 0,7%, в связи с избытком специалистов и служащих в количестве 10 человек, и недостатком рабочей силы - 1 человек.

Сопоставляя численность отдельных категорий персонала с общей его численностью и сравнивая эти категории друг с другом, проведем анализ обеспеченности предприятия рабочей силой (Таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ обеспеченности предприятия рабочей силой

Показатель	Прошлый период	Анализируемый период		Отклонение в процентах		Отклонения от предшествующего периода	
		План	Факт	К базе гр.4/гр.2	Кпланугр. 4/гр.3	гр.3 - гр.2	гр.4 - гр.3
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала – всего	185	85	181	100,8	98,9	-10	+4
Служащие – всего	27	7	25	99,8	99,2	-3	-1
Основные служащие	16	6	14	99,6	99,2	-2	-2

Исходя из таблицы 2.2 видно, что численность персонала предусматривалось сократить на 4 человека:

$$185 - 181 = 4, \text{ или на } 5,2 \%,$$

в том числе служащих на 2 человека, или на 5 %, кроме того, персонала, не относящегося к служащим, на 2 человека, что составило 6,1 %.

Планом предусматривалось изменение структуры рабочей силы в пользу служащих. Удельный вес служащих анализируемого предприятия в 2013 году составлял 93,6%.

Увеличение удельного веса служащих в общей численности производственного персонала до недавних пор считалось позитивным фактором, однако в настоящее время подход несколько изменился и качество управления оценивают не по доле управленцев в общей численности работающих, а по другим критериям.

Фактически численность персонала сократилась на 4 человека.

Общей мерой труда является рабочее время.

Все большее значение придается анализу трудового участия работников отдельных подразделений предприятия в достижении конечных результатов деятельности организации.

Для более детального анализа использования человеческих ресурсов и рабочего времени рассмотрим Таблицу 2.3.

Информация о потерях рабочего времени получена из данных бухгалтерского учета.

Основываясь на данных, приведенных в таблице, проанализируем использование рабочего времени на предприятии в отчетном периоде сравнительно с плановыми показателями и показателями предшествующего периода.

Представленные расчеты представим в таблице 2.3, где обозначим существующие показатели использования человеческих ресурсов ПАО «Сбербанк».

Таблица 2.3

Использование человеческих ресурсов предприятия

Показатель	Предшествующий период	Отчетный период		Отклонение	
		План	Факт	От предшествующего периода	От плана
Среднегодовая численность служащих (ЧР)	185	185	181	-4	1
Отработано за 1 полугодие одним рабочим:					
Дней (Д)	77	77	73	-2	4
Часов (Ч)	1825,4	1884	1749,8	-75,6	94,2
Средняя продолжительность рабочего дня (П),ч	7,67	7,85	7,41	-0,26	0,44
Фонд времени, ч	909050	932580	864402	+44648	+68178
В том числе сверхурочно отработанное время, тыс. ч.	776,1	-	742,5	-33,6	742,5

Как видно из таблицы 2.3, на анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на 34089 часа. Установим влияние факторов на изменение фонда рабочего времени:

$$\Delta\text{ФРВ чр} = (\text{ЧР ф} - \text{ЧРпл}) * \text{Дпл} * \text{Ппл} = (494 - 495) * 240 * 7,85 = - 1884\text{ч};$$

$$\Delta\text{ФРВ чр} = (\text{Д ф} - \text{Дпл}) * \text{ЧРф} * \text{Ппл} = (236 - 240) * 494 * 7,85 = -15511,6\text{ч};$$

$$\Delta\text{ФРВ чр} = (\text{Пф} - \text{Пп}) * \text{Дф} * \text{ЧРф} = (7,41 - 7,85) * 236 * 494 = -51297\text{ч}.$$

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним работником отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней, или 15511,6 часов (1976 x 7,85). Таким образом, потери рабочего времени составили 31714 часов. В действительности они еще выше в связи с тем, что фактический фонд отработанного времени включает в себя и сверхурочно отработанные часы (742,5 часов). Если их учесть, то общие потери рабочего времени составят 32456,5 часов, или 3,8%.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени необходимо сопоставить данные и представить их в Таблице 2.4.

Как видно, большая часть потерь ($2964 * 7,85 + 217,4 = 23484,8$ ч) вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 12,5 работников ($23484,8 / 1884$).

Особое внимание при анализе человеческих ресурсов уделяется оценке выполнения плана по повышению квалификации работников.

Столь существенный излишек неквалифицированного персонала требует большой работы по обучению персонала.

С другой стороны, не хватает высококвалифицированных служащих. Число служащих мест V и VI разрядов превышает численность служащих на 39 человек ($15 + 24 = 39$).

Анализ использования фонда рабочего времени в ПАО «Сбербанк»
фактического и планового баланса рабочего времени.

Показатель	На одного рабочего		Отклонение от плана	
	План	Факт	На одного рабочего	На всех служащих
Календарное количество дней	362	62	-	-
В том числе:				
Праздничные	18	8	-	-
Выходные дни	52	2	-	-
Номинальный фонд рабочего времени, дни	292	92	-	-
Неявки на работу, дни	52	56	+4	+1976
В том числе:				
Ежегодные отпуска	32	32	-	-
Отпуска по учебе	2	4	+2	+988
Отпуска по беременности и родам	6	4	-2	- 988
Дополнительные отпуска с разрешения администрации	4	0	+6	+2964
Болезни	8	8	-	-
Прогоулы	-	-	-	-
Простои	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дни	240	236	-4	-1976
Продолжительность рабочей смены, ч	7,93	7,49	- 0,44	-217,4
Бюджет рабочего времени, ч	1902	1767,8	- 134,2	-66294,8
Предпраздничные дни, ч	18	8	-	-
Полезный фонд рабочего времени, ч	1884	1749,8	-134,2	-66294,8
Средняя продолжительность рабочей смены, ч	7,85	7,41	- 0,44	-217,4
Сверхурочно отработанное время, ч	-	1,5	+1,5	+742,5
Непроизводительные затраты рабочего времени	-	-	-	-

Известно, что подготовка рабочего высшего разряда занимает несколько лет, поэтому администрации предприятия наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны.

Итак, в работе в ходе анализа была определена среднесписочная численность работников на основе сопоставления баланса труда. Это позволило выявить недостаток рабочей силы и наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов анализируемого предприятия.

Полученные данные показывают, что численность персонала по состоянию на 01.01.15 в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года уменьшилась на 6 человек путем сокращения штатных единиц на исследуемом предприятии.

На основе имеющихся данных было определено, что имеющиеся трудовые ресурсы, исследуемые в работе, предприятие использует недостаточно полно.

В среднем одним рабочим отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней.

Большая часть потерь вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени.

На основе проведенного анализа было установлено, что руководству банка наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

Подводя итоги, необходимо сделать следующие выводы.

Итак, в работе в ходе анализа была определена среднесписочная численность работников на основе сопоставления баланса труда. Это позволило выявить недостаток рабочей силы и наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов.

Полученные данные показывают, что численность персонала по состоянию на 01.01.15 в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года уменьшилась на 6 человек путем сокращения штатных единиц.

На основе имеющихся данных было определено, что имеющиеся трудовые

ресурсы предприятие использует недостаточно полно.

В среднем одним рабочим отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней. Большая часть потерь вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени.

На основе проведенного анализа было установлено, что руководству банка наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

2.3. Изучение предпринимаемых мер по улучшению влияния корпоративной культуры на развитие системы управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации. К ним относятся руководители предприятия, а также другие специалисты, которые ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела и индивидуальных методологических основ управления работниками организации.¹⁸ В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления человеческими ресурсами, организация и последующее планирование работы кадров, проведение маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и потребность его в организации.

Система управления человеческими ресурсами в широком смысле означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.¹⁹

¹⁸ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

¹⁹ Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению.

В современном мире понятие системы управления человеческими ресурсами, как правило, включает:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор сотрудников;
- отбор;
- последующий найм тех или иных кадров;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров;
- карьера;
- оценка;
- мотивационный компонент сотрудников;
- нормирование труда.

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

Система, направленная на управление персоналом той или иной организации, – это одна из составляющих организации в целом. От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации в пространстве экономики.

На управление человеческими ресурсами современной организации оказывают влияние такие компоненты корпоративной культуры, как основные требования к деятельности персонала, основные характеристики деятельности персонала, основные характеристики условий, в которых протекает деятельность

персонала, включая восприятие персоналом целей организации, своей причастности к принимаемым решениям, возможностей и способов получения необходимой для работы информации.

Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на развитие системы управления человеческими ресурсами. При помощи корпоративной культуры предпринимаются следующие меры относительно управления человеческими ресурсами.

Наиболее простым вариантом решения такого вопроса, как оптимизация работы системы управления персоналом, является применение поощрительных мер сотрудника за выполнение каких-либо заданий²⁰. Это означает, что работник, будучи активным в течение определенного периода, например, выполнил месячный план, поучаствовал в общественной жизни коллектива, написал научную публикацию, позитивно характеризующую деятельность своего предприятия, должен получить определенное вознаграждение. В качестве него может быть предусмотрена выплата денежной премии, предоставление отгула.

Кроме того, в настоящее время многие компании, занятые в сфере торговли и рекламы, предлагают своим сотрудникам минимально допустимый законом оклад и проценты, полученные от выполненной работы и оказанных услуг. То есть, если в течение месяца сотрудник проявил себя достойно и привлек большое количество клиентов, с которыми заключил официальные соглашения, следовательно, он получит и достойную оплату труда, складывающуюся как сумма оклада и процент от проведенных сделок.²¹ Несмотря на то, что на сегодняшний день приоритет отдается молодому поколению, руководству компаний не следует забывать о богатых опытом сотрудниках. Для данной категории целесообразно разработать систему вознаграждений за выслугу лет, основанную на дифференцированном подходе.

²⁰ Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

²¹ Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

В расчет при этом следует принимать определенный срок, по достижению которого сотрудник получит право получать данный вид вознаграждения. Некоторые работодатели используют систему наказаний для того, чтобы наладить дисциплину в коллективе. Например, существует ответственность за опоздания, прогул без уважительной причины, грубое обращение с клиентом, пассивное выполнение своих обязанностей.²² За совершение подобных нарушений внутреннего распорядка компании могут назначаться самые различные наказания, начиная от лишения премии и до дисциплинарных взысканий. Сегодня такие меры применяются в компаниях, персонал которых, как правило, работает за проценты от совершенных сделок, проданных товаров, оказанных услуг. Однако такое мероприятие может негативно отразиться на общем состоянии компании и ее дальнейшем успешном развитии. Поэтому к такому методу лучше прибегать только в самых крайних случаях.

Также многие государственные и негосударственные организации предоставляют своим работникам возможность обучения в ведущих учебных заведениях страны, некоторые организуют поездки за границу для изучения основ своей деятельности, третьи организуют мощную обучающую базу внутри предприятия.²³ Лучше, если все три направления будут использоваться комплексно. Однако каждое из них имеет право на существование и рекомендуется в целях преобразования существующей системы управления персоналом.

Рыночные условия характеризуются постоянно меняющимися реалиями:

- количество компаний, оказывающих однотипные виды услуг и продающих похожую продукцию, постоянно увеличивается;
- спрос населения на конкретные товары и услуги находится в непрерывном движении;

²² Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

²³ Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

– экономическая обстановка в России и в мировом сообществе все время меняется;

– модернизируются и совершенствуются нормы действующего законодательства.

Все это предопределяет постоянное развитие персонала компании, чему может способствовать периодическая аттестация сотрудников.²⁴

Совершенствование системы управления персоналом посредством проведения аттестации предполагает ответы работника на задаваемые комиссией, образованной руководством работодателя, вопросы. Сегодня эти вопросы, как правило, включают только знание определенных законов, норм и нормативов. Но это бывает не всегда показательным, ведь выучить заранее имеющийся текст может практически каждый²⁵. Кроме того, в этом нет никакой необходимости, ведь в случае возникновения каких-либо вопросов сотрудник может достать свод законодательства и найти необходимое положение.

В то же время необходимо, чтобы работник, особенно крупной коммерческой компании, мог решать самые непредсказуемые задачи, искать различные пути выхода из сложившихся ситуаций, логически мыслить и быть стрессоустойчивым. Поэтому в этих целях следует заменить традиционные вопросы более креативными, не забывая о существующих законодательных нормах. В современных условиях все чаще проводятся различные семинары, симпозиумы и форумы по управлению персоналом, на которых люди из различных отраслей обмениваются своим опытом выполнения конкретных функциональных обязанностей, действием системы стимулирования работников, организацией их отдыха и общественной жизни. Необходимо не останавливаться на достигнутом и продолжать идти по данному направлению, налаживая полезные связи.

Всем известно, что сам по себе работник ничего не решает и вряд ли сможет добиться конечных положительных результатов. Поэтому очень важно

²⁴ Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. Издание 3. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М), 2010. - 527 с.

²⁵ П.В. Шеметов, С.В. Петухова. Теория организации: учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2010. - 288 с.

научиться работать в коллективе. Если коллектив сплоченный, то и эмоциональное состояние каждого его члена будет стабильным, а следовательно, желание и способность работать будет повышаться. И наоборот: напряженные отношения между сотрудниками могут повлечь социальный взрыв в организации, который непременно отразится на ключевых показателях деятельности.²⁶

В этой связи необходимо проводить ряд мероприятий, которые бы способствовали развитию единого духа в организации, могли сплотить коллектив, сокращали негативные издержки. Для этого можно предусмотреть совместные поездки на природу, периодическое посещение культурно-массовых мероприятий. Не оставит сотрудников равнодушными сбор посылок ребятам в детский дом или помощь ветеранам. И здесь главное заключается не в том, чтобы потратить определенную сумму денег, главное – найти общую цель и постепенно идти к ее достижению.

Перечисленные меры по постепенному совершенствованию системы управления человеческими ресурсами не только нацелены на улучшение условий труда работников, но и в долгосрочной перспективе позволят компании развиваться более успешно.

²⁶ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса. Учебное пособие / Внешэкономбанк. - М.: Внешэкономбанк, 2011. - 56 с.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПАО «СБЕРБАНК».

3.1. Разработка мероприятий по укреплению корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк».

Как уже говорилось ранее, корпоративная культура ПАО «Сбербанк» находится на высоком уровне. Сотрудники довольны традициями и устоями организации. Но так как корпоративная культура является одним из важнейших механизмов повышения эффективности производительности труда, она постоянно нуждается в совершенствовании. Так же необходимо привлекать новых сотрудников и мотивировать их к непосредственному участию в корпоративной культуре организации. Для этого необходимо проводить всевозможные мероприятия, которые позволят вызвать интерес персонала к корпоративной этике. Заинтересованный и замотивированный сотрудник будет ясно видеть поставленную и цель и идти к ней с большей вероятностью успеха. Для того чтобы это работало, приведём ряд возможных мероприятий и важных аспектов по созданию, укреплению и совершенствованию благоприятной корпоративной культуры.

Важно, чтобы новые сотрудники как можно быстрее почувствовали себя частью команды, влились в коллектив, поняли, что новая работа престижна и интересна. Для новичков появление на новом месте, среди незнакомых людей - большой стресс, поэтому важно помочь им сразу освоиться.²⁷ Непосредственный руководитель должен встретить нового сотрудника, провести его по офису, познакомить с коллегами. Идеальным средством донесения необходимой информации о компании является вводная лекция, на которой менеджер по персоналу или внутренним коммуникациям расскажет о миссии компании, истории, менеджменте, структуре, позиции на рынке,

²⁷ Мансуров Р.Е. - HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. / – СПб.: Издательство: БХВ-Петербург. – 2011. – 142 с.

достижениях и планах на будущее. Во многих организациях «новобранцу» просто выдают брошюру о компании и надеются, что он прочитает все сам. Это неправильно. Во-первых, люди не очень любят читать, иногда на это не хватает времени. Во-вторых, важна эмоциональная составляющая: если лектор полон энтузиазма, сам гордится своей работой и разделяет ценности компании, то это чувство переносится на слушателей. Таким образом делаем вывод, что при приёме нового сотрудника, необходимо сразу его максимально заинтересовать, посредством личного донесения информации.

Для получения отдачи от сотрудников эффективным каналом может стать анонимное анкетирование. Благодаря ему сотрудники по-настоящему могут влиять на ситуацию, говорить о проблемах, предлагать пути их решения. Результаты анкетирования обязательно публикуются на корпоративном сайте, затем составляется план действий по устранению проблем, обозначенных в анкетах, используются наиболее интересные идеи, высказанные сотрудниками. Анонимное анкетирование поможет и сотруднику утвердиться, почувствовать себя более значимым для организации и так же руководству организации обратить внимание на насущные проблемы и идеи сотрудников по решению этих проблем.

У каждого человека есть потребность в принадлежности к той или иной социальной группе, желание стать признанным членом сообщества, говорить «мы» и с гордостью осознавать себя частью команды единомышленников²⁸. Сплотить и объединить рабочий коллектив помогают разнообразные корпоративные мероприятия. Главное - подойти к их организации творчески, избежать казенности. Во-первых, корпоративная вечеринка должна проходить в форме фуршета, а не банкета. На банкете люди часто усаживаются за столы группами по принципу «кто с кем дружит» и продолжают «вариться в собственном соку». Новенькие страшно стесняются и не знают, за чей стол лучше подсесть. Начальство важно сидит за отдельным столом, а то и в

²⁸ Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

отдельном кабинете. Столы большие, музыка гремит, поговорить можно разве что с соседом. Какое уж тут сплочение коллектива? Такие праздники воспринимаются работниками лишь как возможность на халяву поесть и выпить. Гораздо легче и эффективнее организовать общение сотрудников на фуршетах. Люди постоянно меняются местами, перемешиваются, активно контактируют, знакомятся. Топ-менеджеры вместе со всеми, активно участвуют в общении.

Во-вторых, если перед вами стоит задача сплотить коллектив, никогда не приглашайте на праздник родственников сотрудников. Если человек приходит на мероприятие с супругом или, еще хуже, с детьми, он гарантированно будет общаться только с ними. Контакт с коллегами будет сведен к минимуму. Результат - коллектив скорее разобщен, чем сплочен²⁹.

В-третьих, лучше отказаться от приглашения на праздники популярных певцов, чтобы сотрудники больше общались друг с другом, а не смотрели на чужих артистов.³⁰ Гораздо интереснее организовать мероприятие самим, активно привлекая к этому процессу всех желающих. Сотрудники сами могут организовать конкурсы, концертные номера, выступить в роли ведущих. Причем руководство должно принимать самое активное участие в программе.

Еще одним немаловажным аспектом является публичное признание заслуг сотрудника. Ощущая себя частью прекрасного коллектива, работник, тем не менее, стремится быть индивидуальностью, хочет, чтобы его ценили. Здесь очень важно, чтобы отличившийся сотрудник обязательно услышал похвалу и слова благодарности от руководителя, а также получил знаки одобрения и уважения от коллег. Прекрасно, если менеджер по внутренним коммуникациям держит руку на пульсе, и каждый раз вывешивает на внутренний сайт новость о достижениях того или иного сотрудника. Это можно делать в виде мини-интервью с героем дня. Человек, получивший положительную оценку своих усилий, стремится работать еще лучше. И,

²⁹ Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

³⁰ Ковтунович М.Г. Социально – экономические и психологические проблемы управления / – Москва, 2011.

наоборот, человек, усилий которого никто не заметил, разочаровывается вплоть до стремления покинуть компанию.³¹ Чтобы у служащего не было желания покинуть компанию, ему нужно четко объяснить, какие у него есть перспективы, как он может выстраивать свою карьеру. Важно, чтобы в компании не было препятствий для продвижения сотрудников, и была налажена система информирования об открытых вакансиях. Еще на стадии собеседования полезно объяснить кандидатам, каких людей ценят в организации (например, тех, кто считает, что каждый человек - кузнец своего счастья, активно развивается, знает, чего хочет). Сейчас многие компании целенаправленно занимаются обучением сотрудников - организуют тренинги, семинары, лекции. Помимо организации такого корпоративного обучения, необходимо развивать в сотрудниках и тягу к самообучению, саморазвитию.

Любая компания - живой организм, который постоянно требует заботы. Поэтому важно регулярно и целенаправленно заниматься поддержкой благоприятного социально-психологического климата, постоянно генерировать новые идеи. Я надеюсь, что эти мероприятия и рекомендации помогут организации ПАО «Сбербанк» совершенствовать корпоративную культуру и возможно натолкнет на новые идеи, а также помогут в решении ключевой для каждой компании задачи - удержать сотрудников и добиться слаженной работы коллектива.

3.2. Рекомендации по усилению влияния корпоративной культуры на систему управления человеческими ресурсами и построение эффективной системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк».

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является корпоративная культура компании. Корпоративная культура компании – это атмосфера, внутренний ритм и динамика компании, настроение, стиль общения, манера поведения и внешний вид ее сотрудников. Корпоративную

³¹ Управление человеческими ресурсами / Юрайт - Москва, 2012. - 528 с.

культуру необходимо создавать и управлять ею. Каковы функции корпоративной культуры?

Идеологическая функция³² корпоративной культуры должна быть направлена на формирование коллективной атмосферы и корпоративного образа компании: уникальность корпоративной политики компании, единение и веру сотрудников, эмоциональный уровень в коллективе, динамику взаимодействия и принятия решений, общее настроение трудового коллектива и стиль поведения членов трудового коллектива.

Стратегическая функция³³ корпоративной культуры отражает «серьезные» намерения компании: построение стратегического бизнеса, наличие рекламной и маркетинговой стратегии, заботу об имидже и будущем компании, позиционирование себя на рынке, как сильной и надежной.

Технологическая функция³⁴ корпоративной культуры заключается в наличии описанных и, утвержденных в компании корпоративных стандартов и правил, направленных на адаптацию новых работников, сплоченность трудового коллектива и повышение лояльности персонала. Способом регламентации внутренних коммуникаций, норм, правил и традиций компании является создание Корпоративного кодекса.

Необходимость изменения корпоративной культуры становится особенно актуальной, когда в организации планируются изменения. Примером может послужить тренинг персонала. Как известно, наиболее распространенной проблемой тренингов является краткосрочность эффекта. Как бы хорошо ни была организована и проведена тренинговая программа, спустя пару недель после ее окончания большинство участников не смогут вспомнить и 20% ее

³² / Доронина Н.Н., Резниченко М.Н. Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия – Новый Оскол: Сетевой научно – практический журнал, 2015.

³³ Доронина Н.Н., Резниченко М.Н. Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия / – Новый Оскол: Сетевой научно – практический журнал, 2015.

³⁴ Доронина Н.Н., Резниченко М.Н. Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия / – Новый Оскол: Сетевой научно – практический журнал, 2015.

содержания, не говоря уже о том, что приобретенные на тренинге навыки крайне редко получают активное применение³⁵. Почему так происходит?

Рассмотрение проблем низких результатов обучения сотрудников во время тренинга не является темой данной статьи. Однако частично проблема заключается в существующей корпоративной культуре управления процессом тренинга и развития персонала. Поскольку культура компании формируется поведением руководителей, то и успех внедрения знаний, полученных сотрудником на прошедшем тренинге, также будет определяться отношением его руководителя к ожидающимся изменениям³⁶. Например, руководитель может демонстрировать следующие реакции на попытки подчиненного применить на рабочем месте приобретенные на тренинге знания:

1. Предотвращение. Менеджер пресекает любые новые действия своих подчиненных, в том числе и те, которым сотрудники обучались на тренинге.

2. Препятствование. Менеджер не говорит прямо: «Вы не можете это делать», — но препятствует любому изменению, если оно им не одобрено.

3. Нейтралитет. Менеджер не выказывает заинтересованности, его отношение позволяет сотруднику пытаться что-то делать, пока тот не вторгается в существующий порядок вещей.

4. Поощрение. Менеджер интересуется, что было изучено, и предлагает помощь при освоении новых компетенций.

5. Требовательность. Менеджер проинформирован относительно изменений поведения сотрудников и настаивает на их внедрении.

Реакция руководителя определяется существующей корпоративной культурой, отношением компании к тренингу персонала: поддерживает организация развитие своих сотрудников или препятствует ему. Очевидно, что если корпоративная культура поддерживает развитие, руководитель будет требовать этого от сотрудников и поощрять изменение их поведения.

³⁵ Мансуров Р.Е. - HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. / – СПб.: Издательство: БХВ-Петербург. – 2011. – 142 с.

³⁶ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. И. Малковой. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.

Очевидно, что наибольший эффект от тренинга компания получит, если ее руководители будут настаивать, чтобы подчиненные применяли приобретенные знания.

Человеческие ресурсы - один из важнейших элементов любого предприятия, скорее даже - наиболее важный. От эффективности работы сотрудников напрямую зависит прибыльность компании. Соответственно, вкладывая в их развитие, совершенствуя схему организации управления персоналом, вы получите отдачу в виде повышения результатов всей компании.³⁷ Человеческий ресурс и персонал организации - понятия тождественные³⁸. Это один из главных ресурсов предприятия. Он включает всех работающих на нем людей и их полезные для продуктивной работы качества. Существуют различные схемы управления персоналом, которые зависят от конкретных потребностей компании.

До сих пор некоторые руководители рассматривают человеческие ресурсы в основном как статью постоянных и неизбежных расходов. Но сегодня персонал компании понимается в первую очередь как важнейший ресурс, один из значимых элементов всей системы, который необходим для ее нормального функционирования.

Общая концепция управления человеческими ресурсами включает следующие основные аспекты:

Корпоративная культура. В каждой компании существует определенный набор сложившихся убеждений и моделей поведения, которые позволяют сотрудникам эффективно взаимодействовать между собой. Это и называется «корпоративной культурой»³⁹. Поскольку от нее в значительной степени зависит эффективность работы персонала, она является одним из главных ресурсов компании.

Наличие общей стратегии развития персонала. Этот аспект очень важен, так как обычно сотрудникам для продуктивной работы нужно знать свои

³⁷ Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. / – М.: Инфра-М, 2012 – 235 с.

³⁸ Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / – М.: Изд-во: МИК. – 2010. – 256 с.

³⁹ Михайлина А.В. Теоретические аспекты управления корпоративной культурой / – Орёл: ОГИ, 2013.

перспективы в данной компании. Им нужна стабильность! Поэтому лучше, если они смогут видеть вектор собственного развития⁴⁰. И самой компании необходимо точно понимать, какие решения она будет принимать в ближайшем будущем. Из-за постоянных изменений планов сотрудники оказываются в состоянии нестабильности. А это наиболее часто приводит к текучести кадров.

Правильно выстроенная система управления персоналом. Основное влияние на сотрудников оказывает, как правило, не первое лицо компании, а линейные руководители. Именно в их обязанности входит взаимодействие с персоналом, его мотивация и обучение. Их задача - сделать работу подчиненных максимально эффективной. Поэтому так важно выстроить четкую систему делегирования прав, обязанностей и возможностей самостоятельно принимать решения «сверху вниз». Если руководство понимает и поддерживает данную схему воздействия на персонал, то компания будет быстро развиваться.

Наличие «рычагов влияния», конкретных инструментов воздействия на персонал. К ним относятся как юридические документы (договора, официальное оформление), так и всевозможные льготы, премирования и прочее. Они нужны для мотивации персонала. Чем больше «рычагов влияния» и чем шире амплитуда их использования, тем интенсивнее можно воздействовать на подчиненных⁴¹. Инструменты эти могут быть положительными (система поощрений) и отрицательными (система удержаний и штрафов).

Стандартная схема организации управления персоналом выглядит следующим образом:

1. Подбор персонала. Выбор конкретного человека, с которым впоследствии компания будет работать.
2. Определение критериев оценки деятельности данного работника. Это способ выяснения, эффективен человек или нет, с помощью конкретных

⁴⁰ Управление человеческими ресурсами / Юрайт - Москва, 2012. - 528 с.

⁴¹ Ковтунович М.Г. Социально – экономические и психологические проблемы управления / – Москва, 2011.

метрик. Многие компании используют систему KPI - ключевых показателей эффективности⁴².

3. На основе анализа деятельности сотрудника - определение необходимой сферы развития и адекватной оплаты его труда.

После того как сотрудника приняли в штат, следует определить критерии оценки его работы. По истечении определенного периода времени производится аттестация работника, то есть анализируются его достижения в соответствии с выбранными критериями. По результатам аттестации можно изменить сферу развития сотрудника и оплату его труда. Таким образом достигается возможность адекватно оценивать эффективность работника, мотивировать его и способствовать дальнейшему профессиональному росту.

Аттестации нужно периодически повторять, но не чаще, чем раз в квартал, оптимальный вариант - раз в год. Такая система позволит получить максимум от одной схемы и вовремя перейти к другой, сделав необходимые выводы⁴³.

Человеческий ресурс требует постоянной самомотивации или мотивации извне. Только так он может непрерывно оставаться эффективным⁴⁴. Из этого следует, что показатели эффективности работы сотрудника необходимо своевременно менять, так как они быстро устаревают, и их мотивирующий потенциал понижается. Ни одна система не будет оставаться эффективной долго. Однако важно при введении новой системы не потерять достижений предыдущей.

Основа эффективного управления персоналом покоится на трех китах - это знания, компетенции и условия. Это те инструменты, которые необходимо создать в любой компании для ее успешного функционирования.

Во-первых, нужно создать такую систему, в которой знания, накопленные в компании, будут передаваться естественным путем. Имеются в виду не

⁴² Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / – М.: Изд-во: МИК. – 2010. – 256 с.

⁴³ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

⁴⁴ Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

только тренинги и различные семинары, которые проводят специально приглашенные специалисты, но и обмен знаниями внутри компании.

К примеру, компания Nokia придает работе с персоналом и его обучению огромное значение, инвестируя в его развитие значительные средства. Ее четыре учебных центра для подготовки новых сотрудников обслуживают 50 стран мира⁴⁵.

Интересен в этом плане опыт японских компаний. Их сотрудники регулярно переходят из одного отдела в другой, получая при этом необходимое образование. Таким образом компания создает взаимозаменяемых специалистов широкого профиля.

Во-вторых, должна происходить передача компетенций. Это передача навыков, которые необходимы людям в конкретных областях, например, настойчивость, упорство, заинтересованность и т.д. На разных должностях будут полезны различные качества, которые нужно развивать, поддерживать и стимулировать, чтобы они приносили наибольшую выгоду компании.

В-третьих, компания должна создать адекватные условия для трудовой деятельности работника. Только тот человек, который обладает необходимыми знаниями и компетенциями и находится в адекватных условиях, может эффективно выполнять поставленные перед ним задачи.

Таким образом, для того чтобы результативно управлять персоналом, одним из основных ресурсов любой компании, необходимо правильно организовать весь процесс. Для этого нужно:

1. Выбрать и внедрить конкретную модель управления человеческими ресурсами.
2. Организовать деятельность персонала, учитывая необходимость передачи знаний и компетенций внутри компании и создания условий для продуктивной работы сотрудников.

⁴⁵ Хилл, Н., Сьюба Т. Думай и богатей. Новая версия / Н. Хилл, Т. Сьюба; пер. с англ. С.Э. Борич. - Минск.: Попурри, 2011. - 400 с.

3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Предложенные нами мероприятия требуют определенных затрат.

1. Проведение тренингов

Для укрепления корпоративной культуры и усиления мотивации и заинтересованности сотрудника необходимо проводить дополнительные тренинги. Для этого необходимо пригласить специалиста со стороны, так как В ПАО «Сбербанк» недостаточное количество компетентных в этой области кадров, а также нехватка времени. За одно занятие специалисту необходимо будет заплатить 15 000 рублей.

2. Анонимное анкетирование

Для проведения анонимного анкетирования также потребуется несколько специалистов. Непосредственно человек, который сформулирует список необходимых вопросов, специалист, который оформит и разместит анкету на корпоративный сайт, и специалист, который по результатам анкетирования будет проводить анализ. Общие затраты на проведение анонимного анкетирования составят 25 000 рублей.

3. Вводная лекция для новых сотрудников

Проведение вводной лекции потребует следующих затрат. Необходимо найти специалиста для проведения данной лекции. Провести это мероприятие сможет начальник отдела, в который устроился работать новый сотрудник. За проведение лекции начальнику отдела будет выдана премия в размере 1000 рублей.

4. Организация корпоративных мероприятий

Затраты на проведение корпоративных мероприятий будут самыми высокими из всех предложенных выше. Необходимо арендовать помещение. Организовать ход мероприятия (сценарий, конкурсы, выступления и т.д.). Обеспечить сервировку стола, и приобрести все необходимое. Ориентировочные затраты составят 50000 рублей. В таблице 3.1 представлен расчет экономических затрат на реализацию мероприятий ПАО «Сбербанк».

Таблица 3.1

Расчет экономических затрат на реализацию мероприятий

Мероприятие	Описание	Срок реализации	Исполнитель	Стоимость
1	2	3	4	5
1.Проведение тренингов	Усиление сплоченности коллектива Повышение профессиональных компетенций сотрудников	август 2016 года	Привлеченный специалист	15 000 руб.
2.Анонимное анкетирование	Получение дополнительных сведений о сотрудниках Анализ климата в организации Совершенствование системы управления	сентябрь 2016 года	Привлечённые специалисты	25 000 руб.
3.Вводная лекция для новых сотрудников	Адаптация новых сотрудников	июль 2016 года	Начальник отдела	1 000 руб.
4.Организация корпоративных мероприятий	Внутренние и выездные корпоративные мероприятия	сентябрь 2016 года	Сотрудники банка и специалисты, привлеченные со стороны	50 000 руб.

Общие затраты равны: $15\ 000 + 25\ 000 + 1000 + 50\ 000 = 91\ 000$ руб.

Однако, предполагается, что данные мероприятия повлекут за собой увеличение показателей результатов деятельности на 10-15%. Следовательно, целесообразно осуществить разработанные нами мероприятия.

Повышение уровня корпоративной культуры влечёт за собой повышение уровня работы с клиентами. Вследствие этого объём клиентов увеличивается, а следовательно, увеличиваются доходы организации. Для того чтобы оценить, на сколько могут увеличиться показатели после предложенных мероприятий в ПАО «Сбербанк» города Пензы, необходимо провести следующие расчеты.

Число розничных клиентов в ПАО «Сбербанк» города Пензы при общей численности населения 524632 человека составляет около 461676 человек. Сделок, обрабатываемых ежегодно для индивидуальных клиентов, около 7 300 000. Количество посетителей в день – 1 500 человек.

После проведения предложенных мероприятий прогнозируется увеличение количества клиентов на 10-15%. Теперь необходимо рассчитать конкретное количество предполагаемых клиентов. Для этого проведём следующие расчеты.

Для того чтобы определить, на сколько увеличится численность клиентов, нужно 524 632 умножить на 15%, получится 52 463 человек. Прогнозируемое количество клиентов увеличится на 52463 и составит 577 095 человек. Увеличение количества клиентов повлечёт за собой увеличение процентных доходов на 10%. Для расчета необходимо уровень доходов за прошлый год умножить на 10%. $486\,224\,891 * 10\% = 48\,622\,899$ руб. Таким образом, процентные доходы ПАО «Сбербанк» в г. Пензе составят 534 867 380 руб.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках дипломного проекта исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Дано определение понятию «корпоративная культура» как перечень норм, определяющих модель деятельности сотрудников организации и обоснована целесообразность укрепления корпоративной культуры для укрепления позиций организации и достижения высокопоставленных целей.

2. Рассмотрев источники формирования и развития корпоративной культуры были выявлены основные факторы, влияющие на корпоративную культуру, проведён анализ факторов внутренней и внешней среды, определена структура корпоративной культуры.

3. Конкретизировано понятие системы управления человеческими ресурсами. Установлены основные моменты взаимодействия корпоративной культуры с системой управления человеческими ресурсами.

4. Разработана методика, благодаря которой были разработаны анкеты и была построена система анализа, которая позволила правильно организовать исследование и получить достоверную информацию.

5. Анализ корпоративной культуры помог выявить её сильные и слабые стороны и позволил подтвердить, что корпоративная культура является мощным механизмом управления и координации действий, а также степень её влияния на управление человеческими ресурсами. 89% сотрудников полностью довольны корпоративной культурой из чего следует, что организация уделяет большое внимание этому моменту, что в конечном итоге значительно увеличивает показатели трудовой деятельности.

6. Анализ системы управления человеческими ресурсами в свою очередь позволил изучить систему управления ПАО «Сбербанк», выявить её сильные и слабые стороны.

В среднем одним рабочим отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней. Большая часть потерь вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени.

На основе проведенного анализа было установлено, что руководству банка наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

7. Результаты проведенного исследования позволили выявить положительные и отрицательные моменты. Исследование показало, что уровень корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк» очень высок:

- уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников очень высок;
- действия сотрудников координированы и согласованы;
- большинство сотрудников активно вовлечены в работу, они абсолютно довольны стилем руководства организации и считают его эффективным;
- атмосфера в коллективе благоприятная, поддерживаются хорошие взаимоотношения друг с другом;
- сотрудники замотивированы и заинтересованы;
- основная масса персонала ясно видит миссию организации;
- сотрудники соблюдают корпоративные традиции и устои.

8. В качестве недостатков было выделено недостаточное внимание к новым сотрудникам, и неполное донесение информации до них, а также пробелы в системе управления персоналом такие, как:

- долгосрочная программа работы с персоналом;
- создание модели рабочего места;
- личностно-психологическая оценка;
- оценка эффективности обучения;
- планирование карьеры;
- условие самореализации потенциала кадров.

9. Был разработан ряд мероприятий по развитию и укреплению корпоративной культуры. Конкретно, проведение анонимного анкетирования, проведение вводных лекций, проведение тренингов, организация корпоративных мероприятий. Приведены меры по усовершенствованию системы управления человеческими ресурсами, а также даны рекомендации по усилению влияния корпоративной культуры на систему управления человеческими ресурсами. И в итоге были даны рекомендации по построению эффективной системы управления человеческими ресурсами.

После проведения предложенных мероприятий прогнозируется увеличение количества клиентов на 10-15%. Теперь необходимо рассчитать конкретное количество предполагаемых клиентов. Для этого проведём следующие расчеты.

10. Для того чтобы определить, на сколько увеличится численность клиентов, нужно 524 632 умножить на 15%, получится 52 463 человек. Прогнозируемое количество клиентов увеличится на 52463 и составит 577 095 человек. Увеличение количества клиентов повлечёт за собой увеличение процентных доходов на 10%. Для расчета необходимо уровень доходов за прошлый год умножить на 10%. $486\,224\,891 * 10\% = 48\,622\,899$ руб. Таким образом, процентные доходы ПАО «Сбербанк» в г. Пензе составят 534 867 380 руб.

В целом, практическая значимость проекта заключается в том, что разработанные в дипломном проекте рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры и усилению её влияния на систему управления человеческими ресурсами, могут быть использованы в деятельности ПАО «Сбербанк» с целью достижения новых конкурентных преимуществ организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.10-е изд. / Пер. с англ. под ред.И. Малковой. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
5. Бадмаев В.Н., Кальдинова Г.П. Корпоративная культура и идентичность университета / – Калмыкия: КГУ, 2014.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
7. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
9. Верц С.В. Влияние корпоративной культуры на формирования внутреннего корпоративного имиджа / – Москва, 2014.
10. Внешэкономбанк. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса. Учебное пособие / - М.: Внешэкономбанк, 2011. - 56 с

11. Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры / – Москва, 2013.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
13. Доронина Н.Н., Резниченко М.Н. Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия / – Новый Оскол: Сетевой научно – практический журнал, 2015.
14. Евминов К.Н. Функциональный анализ корпоративной культуры / – Москва: «Крона», 2011.
15. Ермакова Е.Г. Корпоративная культура и её влияние на конкурентоспособность организации / – Санкт – Петербург: Балтийская академия туризма и предпринимательства, 2013.
16. Ермолов Ю.А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре / – Москва, 2013.
17. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / – М.: Изд-во: МИК. – 2010. – 256 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. Иванова Е.А. Корпоративная социальная ответственность как элемент корпоративной культуры / – Москва, 2011.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
21. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. / – М.: Инфра-М, 2012 – 235 с.
22. Клувер В. Прием на работу. Заключение трудового договора. Учебно-практическое пособие. Управление человеческими ресурсами. Организационноправовые основы. Ответственный редактор — Ю.П. Орловский. / – М.: Издательство: Волтерс Клувер. - 2011. – 288 с.

23. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. Издание 3. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М), 2010. - 527 с.
24. Ковтунов А.С. Корпоративная культура в управлении занятостью / – Москва: Общественные науки, 2015.
25. Ковтунович М.Г. Социально – экономические и психологические проблемы управления / – Москва, 2011.
26. Кречетников К.Г. Элементы корпоративной культуры в современной организации / – Владивосток: ДФУ, 2015.
27. Кузнецов А.А. Параметризация корпоративной культуры в системе корпоративного управления / – Москва: Основы управления, экономики и права, 2014.
28. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
29. Лебедева Л.А. Особенности формирования корпоративной культуры кластера / – Москва: Научный вестник МГТУ ГА, 2012.
30. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
31. Макаева А.О., Ивасенко А.Г. Методы построения организационных структур управления торгового предприятия / – Новосибирск: Московский институт предпринимательства и права, 2014.
32. Мансуров Р.Е. - HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. / – СПб.: Издательство: БХВ-Петербург. – 2011. – 142 с.
33. Мешков А.Ю. Группы методов формирования корпоративной культуры / - Москва: Вестник ЮУрГУ, 2012.
34. Мешков А.Ю. Структура корпоративной культуры / – Москва : Вестник ЮУрГУ, 2012.

35. Михайлина А.В. Теоретические аспекты управления корпоративной культурой / – Орёл: ОГИ, 2013.
36. О'Нил Дж. Интервью при отборе. 58 вопросов из практики крупнейших компаний мира. / – М.: Изд-во: Карьера Пресс. – 2012. – 272 с.
37. П.В. Шеметов, С.В. Петухова. Теория организации: учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2010. - 288 с.
38. Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. Человеческий капитал: теория и практика управления в социальных и экономических системах: монография / – М.: ИНФРА-М, 2014. – 290с. – 17,763 п.л
39. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение. 2-е изд. перераб. и доп. Практикум. С грифом УМО. — М.: ИНФРА-М
40. Резник С.Д., Черниковская М.В. Организационная культура студенчества в условиях изменений социально-экономической среды: монография. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 176 с. 11 п.л.
41. Резник С.Д., Черниковская М.В. Формирование организационной культуры в студенческой среде. С грифом УМО. — Пенза. ПГУАС
42. Сидельник Э.А. Корпоративная культура вуза / – Таганрог: «Южный федеральный университет», 2013.
43. Смагина В.В., Голосов О.В. Определение термина «Корпоративная культура» / – Тамбов: Вестник ТГУ, 2011.
44. Соловьёва М.В. Корпоративная культура госслужащих / – Смоленск, 2013.
45. Трушникова Г.А., Мозес Т.А. Программа формирования корпоративной культуры / – Москва, 2012.
46. Унылова А.В. Формирование и поддержка корпоративной культуры в организации / – Москва, 2014.
47. Управление человеческими ресурсами / Юрайт - Москва, 2012. - 528 с.
48. Хашаева С.В., Медведева И.В. Корпоративная культура в организации / – Белгород: БелГУ, 2014.

49. Хилл, Н., Сьюба Т. Думай и богатей. Новая версия / Н. Хилл, Т. Сьюба; пер. с англ. С.Э. Борич. - Минск.: Попурри, 2011. - 400 с.
50. Шарафутдинова Л.Р., Рабцевич А.А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре / – Уфа: БГУ, 2014.
51. Шеляпин В.Н., Федотова Г.А. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект / – Новгород: НовГОУ, 2012.
52. Шестернина О.И., Лохтина В.С. Корпоративное управление: теория и практика: монография / – Пенза: ПГУАС, 2013. – 160 с. – 9,3 п.л.
53. Шкатова Л.А. Профессионал, как представитель корпоративной культуры / – Челябинск: ЧГУ, 2011.
54. Шурпо Н.С. Корпоративная культура, как социокультурный феномен – Москва, 2014.
55. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ГЛОССАРИЙ

Корпоративная культура – это перечень норм, определяющих модель деятельности сотрудников организации.

Организационная культура - это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других

Управление человеческими ресурсами - это подход к управлению персоналом предприятия, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей организации.

Управление персоналом – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Идеология – это совокупность системно упорядоченных взглядов, выражающая интересы различных социальных классов и других социальных групп, на основе которой осознаются и оцениваются отношения людей и их общностей к социальной действительности в целом и друг к другу и либо признаются установленные формы господства и власти, либо обосновывается необходимость их преобразования и преодоления.

Тренинг – это метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, и социальных установок.

Аттестация – это определение квалификации, уровня знаний и умений человека, отзыв, характеристика.

Мотивация - побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Миссия – это Миссия это основная общая цель организации, четко выраженная причина её существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Стратегия – это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей.

Потенциал – это в широком смысле средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельные лица, общества, государства в определённой области.

Компетенция – это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач.

Система ценностей – это понятие теории ценностей, обозначающее совокупность сложившихся у людей мнений о значении в их жизни вещей и явлений, встречаемых в природе и обществе.

АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

№ п/п	Утверждение	Баллы				
		1	2	3	4	5
1. Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников						
1.1	Организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников					
1.2	Человеческий потенциал этой организации постоянно растет					
1.3	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые навыки для работы					
2. Координация и согласованность действий сотрудников						
2.1	Сотрудники в различных организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу					
2.2	Работать с кем-то из другого отдела легче, чем с человеком из другой организации					
2.3	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам					
3. Эффективность стиля руководства						
3.1	Большинство сотрудников в этой организации активно вовлечены в работу					
3.2	Решения в этой организации принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация					
3.3	Стиль руководства соответствует задачам организации					
4. Атмосфера в коллективе						
4.1	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом					
4.2	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки					
4.3	В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками					
5. Уровень мотивации сотрудников						
5.1	Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников					
5.2	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка					

	деятельности сотрудников						
5.3	В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности						
6. Осознание миссии организации							
6.1	Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе						
6.2	Мне ясно стратегическое направление нашей организации						
6.3	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями						
7. Наличие социального пакета							
7.1	В нашей организации полностью оплачивается отпуск и больничный лист						
7.2	Сотрудники могут пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом						
7.3	У нас существует возможность бесплатного посещения спортивного зала и других аналогичных учреждений						
8. Существование корпоративных традиций и досуга							
8.1	Мне известна история создания моей организации						
8.2	У нас существует традиция отмечания совместных праздников						
8.3	У нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы						

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «СБЕРБАНК»



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 55 позиций.

«____» _____ 2016 г.

(подпись автора работы)

МЫЛОВ К.А.

(Ф.И.О.)