

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 2 |
| Глава 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами..... | 4 |
| 1.1. Понятие и специфика концепции управления человеческими ресурсами..... | 4 |
| 1.2. Теории, принципы и методы управления человеческими ресурсами | 8 |
| Глава 2. Организационно-экономическая характеристика и состояние системы управления человеческими ресурсами в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации и состояния системы управления..... | 19 |
| 2.1. Общая характеристика деятельности Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации..... | 19 |
| 2.2. Организационно-экономическая характеристика Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации..... | 27 |
| 2.3. Анализ существующей системы управления человеческими ресурсами в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального Банка Российской Федерации | 35 |
| Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации | 52 |
| 3.1. Основные направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами в отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации | 52 |
| 3.2. Организационно-экономическое обоснование предложений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации..... | 57 |
| Заключение | 61 |
| Список использованных источников | 64 |

Введение

Значимость проблемы обосновывается, тем самым, то что в современном мире и его условиях всё наибольшую значимость обретает увеличение эффективности применения трудовых ресурсов, которые являются трудоспособной частью жителей, которые обладают физиологическими и умственными способностями и способны к производству материальных благ и оказанию услуг. Так, можно отметить, то что именно трудовые ресурсы содержат в себе, во-первых, население, которое занято финансовой работой в разных областях, а во-вторых тех, которые не заняты, но, однако, они способны к труду. Значит, в их состав входит и настоящие и потенциальные работники.

Тема работы является актуальной, т.к. при разработке стратегии функционирования и развития любого предприятия (организации), прежде всего, учитывается потенциал человеческих ресурсов. С целью, чтоб гарантировать результативную функциональность организации, обязана являться сформированной мощная команда сотрудников, которая способна обеспечить его устойчивое развитие, а также поддерживать позитивный имидж предприятия.

Управление человеческими ресурсами основано на последующих начальных утверждениях:

- необходима тесная связь планирования персонала и концепции формирования и развития предприятия;
- необходим количественный анализ потерь работы с сотрудниками и как они влияют на финансовые характеристики производства;
- необходимо определять нужный пакет компенсации с целью результативной деятельности на бирже трудов.

Цель работы- создание и разработка направления совершенствований системы управления человеческими ресурсами на примере Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

Чтобы выполнить поставленную цель, нужно осуществить следующее:

- исследовать общие понятия и сущности управления человеческих ресурсов;
- исследовать метод управлений человеческих ресурсов;
- выполнить экономическо-организационный анализ работы Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка РФ и охарактеризовать состояние систем управлений человеческих ресурсов в компании;
- создать предположения по совершенствованиям систем управлений человеческих ресурсов в исследуемой организации.

Объект исследования- Отделение по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

Предмет исследования- организационные и экономические взаимоотношения, которые возникают при различных процессах управлений человеческих ресурсов в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

Научная база настоящего исследования основана на трудах российской и зарубежной литературы, также изучены учебные и методические труды российских и зарубежных специалистов, нормативная литература и документы, а также различные источники, связанные со сферой управлений человеческих ресурсов, в частности и документация исследуемого отделения ЦБ РФ.

Глава 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

1.1. Понятие и специфика концепции управления человеческими ресурсами

Современная экономическая и управленческая теория трактует множество определений в отношении понятия «человеческие ресурсы». С данным понятием связаны такие определения, как «кадры», «рабочая сила», «персонал», «трудовые ресурсы», «человеческий потенциал» и др. Связано это в первую очередь с тем, что основой любой экономической системы является человек.

Управление человеческими ресурсами как процесс формируется на современном этапе развития кадрового менеджмента, в котором люди, работающие в организации, рассматриваются как совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств сотрудников организаций [14, с. 19].

Рациональное формирование, использование и развитие человеческого потенциала сотрудников организации обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде. Концепция управления человеческими ресурсами формировалась в изменившихся условиях рыночной экономики в русле системного и ситуационного подходов к управлению организацией.

Впервые принципы, подходы и технологии управления человеческими ресурсами систематически стали применяться в крупных зарубежных и транснациональных корпорациях, которые и сегодня входят в число наиболее успешных компаний: Apple, Google, General Electric, IBM, McDonalds, Samsung Electronics и др. В целом, практика управления человеческими ресурсами как современная форма организации и регулирования социально-трудовых отношений, в которых учитывается роль как человеческого фактора, так и социально-психологических отношений, сложилась к середине 70 годов XX

века [10, с. 84].

М. Армстронг в классическом труде «Практика управления человеческими ресурсами» трактует управление человеческими ресурсами (сокращенно HR-менеджмент) как «целостный, стратегический подход к управлению людьми как наиболее ценным активом компании; при этом, люди коллективно и индивидуально вносят свой вклад в достижение целей деятельности организации» [3, с. 64].

Однако знания и способности людей, их профессионализм и квалификация неравномерно распределены между людьми, поэтому требуется постоянное переподготовка, повышение квалификации и обучение, а также управление трудовой мотивацией и адаптацией персонала. Количественные характеристики располагаемых организацией человеческих ресурсов выражаются в количестве работников, необходимом для достижения организационных целей деятельности. Качественные параметры человеческих ресурсов (квалификационные, личностные, психофизиологические) выражаются в компетенциях групп работников.

Следует отметить, что в России применение термина «управление человеческими ресурсами» началось в конце 1980-х гг., тогда как в США, к примеру, термин «Human Resource Management» (HRM) используется с начала 1970-х гг. Он возник в среде профессиональных экономистов и изначально противопоставлял новые подходы традиционным методам работы с персоналом. В основе данного понятия лежало представление о человеческом факторе как об одном из главных элементов, которые определяют эффективность деятельности предприятия [7, с. 94].

Концепция управления человеческими ресурсами, которая является основой прогрессивных методик кадрового менеджмента более трех десятилетий, исходит из предпосылки признания персонала важнейшим организационным ресурсом, который обладает наибольшими резервами для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия (даже в сравнении с финансовыми, материальными и технологическими ресурсами,

предельная отдача которых снижается) [5, с. 34].

Данный подход повлек необходимость индивидуализации работы с персоналом и формирования ее стратегической направленности, обусловил целесообразность оценки человеческих ресурсов в стоимостном измерении и соответствующих инвестиций для полной реализации имеющегося трудового потенциала организации, повышение статуса служб управления персоналом и требований к организации их деятельности.

Вышеперечисленные требования к работе с кадрами в современной организации вполне соответствуют ключевым положениям теории человеческого капитала.

По мнению исследователей основная ценность человеческого капитала формируется за счет приобретенных знаний, мотивации, навыков, которыми наделены сотрудники компании и которые могут использоваться для получения предприятием дохода [5, с. 35].

Перечисленные элементы качества персонала накапливаются в результате обучения. Поэтому приоритетная роль в повышении качества персонала отводится образованию. Использование теории человеческого капитала на уровне предприятия нашло отражение в теоретической концепции «анализа человеческих ресурсов», которая была предложена Э. Флэмхольцем в начале 60-х гг. XX века [9, с. 234].

Любой производственный ресурс характеризует экономическая эффективность его использования. Соответственно, стоимостная оценка человеческого ресурса организации и проводимых кадровых мероприятий является важной составляющей современной технологии управления кадрами. Один из самых распространенных и популярных подходов к оценке стоимости человеческого ресурса – анализ понесенных компанией издержек на персонал. Стоимость человеческих ресурсов при этом складывается не только из стоимости их приобретения, но и ценности их для организации или способности приносить выгоду в будущем.

Глухов В.В. полагает, что кадровый менеджмент представляет собой

систему взаимосвязанных социальных и организационно-экономических мер по формированию условий для функционирования кадрового потенциала организации, его эффективного использования и развития. Кадровый менеджмент является более высокой стадией работы организации с персоналом [4, с. 12].

Автор Лобанов А. А., считает, что менеджмент человеческих ресурсов – это комплекс взаимосвязанных элементов по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне компании [12, с. 44].

Цель кадрового менеджмента заключается в совмещении имеющихся у предприятия человеческих ресурсов, потенциала и квалификации сотрудников со стратегией компании и ее тактическими целями. Сотрудники становятся элементом корпоративной стратегии, инвестиций компании. Управление человеческим ресурсом нацелено на развитие сильной корпоративной культуры компании и достижение баланса текущих потребностей организации с внешней деловой средой. Таким образом, управление человеческим ресурсом предполагает наличие единой корпоративной культуры, стимулирующей атмосферу обоюдной ответственности работодателя и работника, стремление работников компании сделать ее лучшей за счет поддержки инициатив на всех уровнях управления, постоянных организационных и технических нововведений, обсуждения проблем в открытом режиме [16, с. 124].

Любой бизнес-процесс должен осуществляться на позициях оптимального расходования ресурсов. Поэтому управление человеческим ресурсом компании нацелено на рост эффективности инвестиций подобного рода, которые обеспечивают постоянный рост работников в профессиональном плане и повышение качества их трудовой жизни.

Менеджмент человеческих ресурсов предполагает переориентацию системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, следовательно, переориентированную с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Таким образом, менеджмент человеческих ресурсов – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации. Менеджмент человеческих ресурсов – это более сложный и многогранный процесс работы с персоналом по сравнению с управлением кадрами времен плановой экономики.

1.2. Теории, принципы и методы управления человеческими ресурсами

Истоки управлений персоналом, в частности человеческих ресурсов, отходят далеко в историю человечества.

Ещё первый представитель человеческого общества, которые объединялись в наследственные общины, каждый день устраняли трудности применения личных физиологических и умственных ресурсов, а также сталкивались с проблемами распределения трудовой деятельности, рабочего настроя и дисциплинирования [17].

В прошлые столетия множество организаций применяло труды незначительного количества населения, единственное исключение – армия, которая в течении многого количества годов и даже столетия выполняла все те же действия. Управление персоналом считалось направлением работы руководящих должностей организации, зачастую её собственника, который принимал постановления по отношению к своим сотрудникам на основании разума и навыка управления.

Так, период средневековья даёт интереснейшие образцы планирования и формирования профессиональных карьер, например, западно-европейский цех с детальным разработанным внутренним продвижением иерархий и критериев в её рамках, стимулирование трудовой деятельности, 1-ые планирования участия наёмных специалистов в прибыльности, профессиональное обучение, например цеховые средние учебные заведения, концепция учения.

Индустриальный переворот 19в. изменил характерность финансовых компаний – в замену мастерской пришла фабрика, использующая совместные работы большого количества населения. Изменилась характерность трудовой деятельности – в замену квалифицированного труда ремесленников пришла механическая и бессодержательная трудовая деятельность пролетария. Увеличение масштаба финансовых компаний и повышение недовольствия критериями трудовой деятельности многих их сотрудников со временем вынуждали управляющих данными компаниями брать экспертов, которые занимаются только взаимоотношениями с персоналом [14, с. 22].

Значительные перемены в управлениях человеческим ресурсом случились в промышленных государствах в двадцатые-тридцатые года 20в. 3 наиважнейших условия определили данные перемены – появилась и распространилась «научная организация трудовой деятельности», развивалось профсоюзное движение и активно вмешивалось государство во взаимоотношения меж работником и работодателем [16, с. 93].

Концепция «научная организация трудовой деятельности» либо «научная система управлений», база коей была заложена в 20веках в работе Ф.Тейлора [18], а затем развита многим количеством ученых, осуществила «спокойный переворот» в управлениях компанией в общем и также человеческих ресурсов.

Концепция «научная система управлений» заявляла, то что имеются подходящие и многоцелевые для любых компаний способы управлений и организаций трудовой деятельности, которые позволяют существенно увеличить его функциональности. Создать данные способы предполагалось на основании применения достижения таких наук, как математика, физика, психология, а также проведенний различных исследований. Согласно мерам распространений идеи «научной системы управлений» в большом количестве компаний возникли специалисты новых профессий, например, инженер, который занимался исследованием, а также в его обязанность входила оптимизация рабочих способов [9, с. 234].

Формирование механического изготовления, которое объединило массу

сотрудников промышленного производства и которое сделало ихнюю трудовую деятельность механической и однообразной, поспособствовало быстрому увеличению профессионального союза в абсолютно всех промышленных государствах.

Внезапное общественное разделение человечества в промышленных государствах в первых десятилетиях 20века, которое было сопровождено усилениями влияний социалистическо-коммунистических партий и радикальных профсоюзов, вынудило правительство данных государств стремительно влиться в урегулирование взаимоотношений меж рабочим и работодателем. Это способствовало созданиям национальной системы социальных страхований, компенсаций по безработицам, установлениям минимальных заработных плат, ограничениям и сокращениям продолжительностей рабочих дней. В итоге данного компании создавали особые отделы, которые отвечали за соблюдение контролей над трудом и законодательством, осуществляли связь с госорганами. Они именовались отделом кадров [11, с. 65].

В года 2ой Мировой войны пред данным отделом индустриальных компаний, в частности в Соединённых Штатах Америки и Англии, существовала цель– в кратчайший срок принимать на службу и обучать 100тысяч работников различных специальностей, для того, чтоб заменять тех, которые призваны в армии. Данная цель благополучна разрешена, и с этих времен задачи подборов и подготовок персонала являются важнейшими в направлении труда отдела по управлениям человеческих ресурсов.

В период войны последующее формирование приобрело «управление производительностями», которое зародилось в начале века и состояло в разработках оптимального рабочего метода и планирования численностей сотрудников на основании экономического показателя, такого, как стоимость произведённой в ед.времени продукции и прибыли [8, с. 157].

В 1960ом г. Д.Мак-Грегор издал книжку «Человеческая сторона предприятия», в коей подверг критикам главные утверждения концепции

«научной системы управлений» [19]. Он заявлял, то что проповедуемое ей детальная процедура и правило, всепроникающие разделения трудов и концентрации функций принятых решения на последних этажах организаций уничтожают творческий процесс, сдерживают независимость сотрудников и задерживают их формирование, формируют соперничество меж работником и его руководителем, а это негативно влияет на производительность. Его работы, а также работы иных ученых управлений проявили существенное воздействие равно как на практике управлений, так и на подготовки предстоящих управляющих. В шестидесятые-семидесятые года 20века североамериканские средние учебные заведения по бизнесу расширяли программу за счёт включений в нее дисциплины, связанной с человеческим ресурсом: индустриальная психология, организационное поведение, управление персоналом. В итоге в экономику стали прибывать управляющие, которые осознали нужность и значимость управлений человеческим ресурсом [19, с. 152].

Сегодня базой менеджмента является человеческий фактор, который заключен в знаниях субъекта управлений собственного бизнеса, в умениях организовывать свою трудовую деятельность и труд персонала, в заинтересованностях к саморазвитиям и творческих деятельности. Центральная фигура менеджмента- специалист – руководитель, который способен увидеть возможность перспектив формирования бизнеса, коим он руководит, умеет стремительно производить оценку настоящей обстановке, способен находить наилучший способ для осуществления установленной миссии [16, с. 85].

Базой человеческих факторов считается человек – общепсихологический образ личности, равно как работоспособного члена человечества, который осознает собственную значимость в мире, так создаётся многофункциональная структура (рис. 1.2.1).

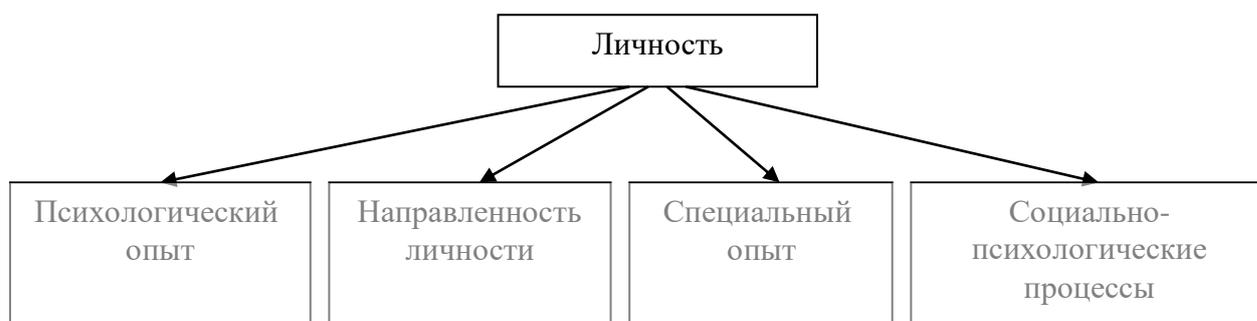


Рис. 1.2.1. Многофункциональная структура личности [16, с. 57]

Менеджменту в ходе управлений персоналом и решений общественных задач сотрудников нужно полагаться данной структурой, чтоб:

- заинтересовывать любого сотрудника в повышениях своих квалификаций, постоянных учебах и овладениях новейшими познаниями и сферой деятельностей;

- реализовывать персональный подход к любому сотруднику, предоставляющий предельно применять его возможности;

- иметь ориентир на здоровую психологическую атмосферу среди сотрудников.

База стратегии управлений персоналом организаций на сегодняшний день состоит из возрастающей роли личностей работников, знаний их установлений в мотивации, умений их сформировать и направить в соответствии с целями, которые стоят перед компанией [15, с. 85].

К способам управлений человеческих ресурсов можно отнести способ воздействий на коллектив и отдельного работника для осуществлений координаций его работы в ходе деятельности компании.

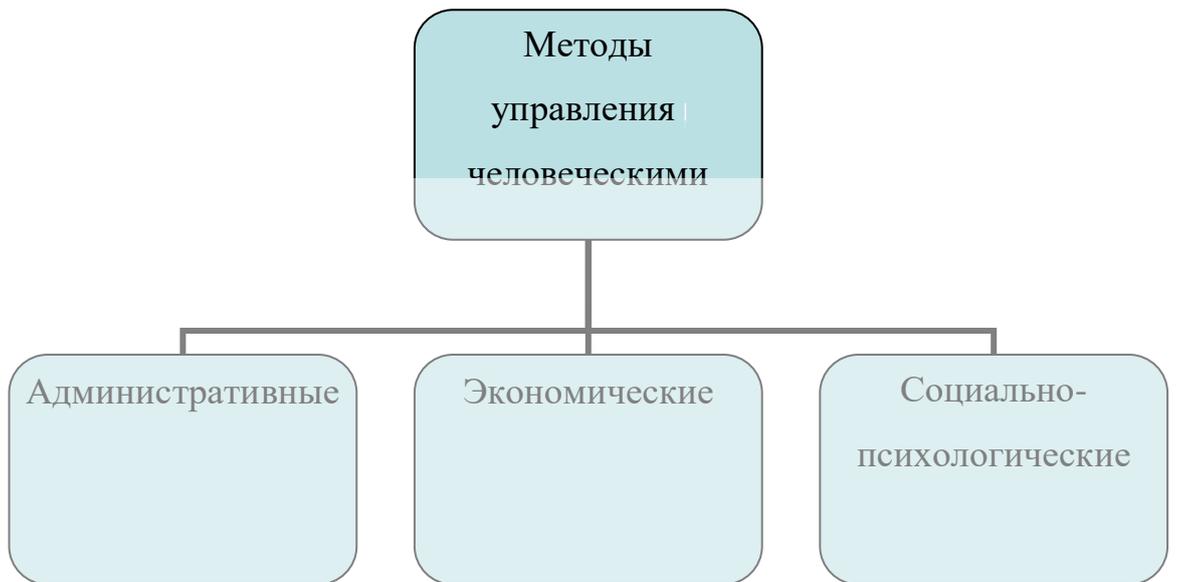


Рис. 1.2.2. Типология методов управления человеческими ресурсами [16, с. 59]

В группу административных методов входят:

- организационная регламентация (создание утверждений о подразделениях, которые определяют их функциональность, а также обязанности и права, создание штатного расписания);
- организационная нормированность (создание разных нормативов, к примеру, трудовых, такие как разряды и ставки, а также норматив рентабельностей, правил внутренних распорядков и иное);
- организационно-методическая инструктированность (должностная инструкция и методические указы к выполнению работы, рабочая инструкция и иное).

В группу экономических методов входят:

- материальное стимулирование персонала;
- система премий, доплат и надбавок.

В группу социально-психологических методов входят:

- управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе;
- управление мотивацией персонала;

– управление лояльностью персонала.

Способы управлений человеческим ресурсом возможно, кроме того, систематизировать по признакам принадлежностей к общим функциям управлений: метод нормирований, организаций, планирований, координаций, регулирований, мотиваций, стимулирований, контролей, анализов, учетов. Наиболее детальная их систематизация согласно признакам принадлежностей к конкретным функциям управлений человеческим ресурсом дает возможность построить их в научно-техническую цепочку полного цикла трудовой деятельности с сотрудниками. По данным признакам выделяют способы: найм, отбор и прием сотрудников; деловая оценка сотрудников, профориентация и трудовая адаптация сотрудников, мотивация труда сотрудников, организация систем обучений сотрудников, управление конфликтом и стрессом.

Значимость человеческого ресурса в обеспечивании успешных деятельностей, конкурентоспособностей предприятий и продукций весьма высокая. В отличии от любых иных типов ресурса они владеют значимой характерной чертой, они являются «живыми ресурсами», наделенными сознаниями, а результат их применения носит вероятный вид. Данное обозначает, то что часто не предоставляется допустимым дать оценку предварительно, какая непосредственно станет эффективность от любого определенного сотрудника либо группы сотрудников. В труде личности силён нравственный и нематерьяльный подход, по этой причине к подобному ресурсу необходим особенный персональный подход [10, с. 38].

Известно, что максимальную эффективность система управления человеческими ресурсами достигает в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Высокую практическую значимость такой подход получил благодаря использованию математической и статистической интерпретации экономических явлений, отражающих во всем многообразии факторов наиболее существенные, что позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например, функционально-стоимостный анализ (ФСА) системы управления персоналом является универсальным методом, помогает посмотреть на систему управления персоналом с двух сторон: он оценивает состав и качество осуществления функций работников и затраты на осуществление этих функций [17].

Руководство человеческим ресурсом предполагает собою человеческие аспекты управлений предприятиями и отношениями работника со своей компанией. Целью управлений человеческим ресурсом является обеспечение использования сотрудниками компаний, то есть её человеческим ресурсом так, чтоб наниматели могли получать максимальную возможная выгода от ихнего умения и навыка, а работник - максимальную возможную материальные и психологические удовлетворения от своих трудов. Управления человеческим ресурсом базируется на достижениях психологий трудов и применяет технологию и процедур, которые называются «управлением персонала», то есть касаются комплектований штатов предприятий, выявлений и удовлетворений потребности работника и практического правила и процедуры, какие управляются взаимоотношением меж организациями и её работниками.

Любой, у кого имеются подчинённые, взаимосвязан с управлениями человеческим ресурсом; никакой из менеджеров не сможет исключить исполнений этих функций и перевести их на других сотрудников. Человеческим ресурсом руководить значительно сложнее, еже ли материальным, зачастую по причине возможностей нередких возникновений конфликта интереса работников и нанимателей, и зачастую по причине того, то что сотрудники всё более имеют стремление к участию в принятиях решения, которое касается ихнего рабочего места (среда ихней работы).

Руководство человеческим ресурсом берёт своё начала в управлениях персоналам, развитие коего в Англии во 2ой половина 19века способствовало деятельности движений за улучшения условия трудовой деятельности индустриальных специалистов. Но в течении целой историй установления

управления человеческими ресурсами доминировало одно: потребность сотрудников в процессах рабочей деятельности.

В поле деятельности специалистов HR, осуществляющих ФСА, включаются такие вопросы, как создание условий для эффективной работы сотрудников, организационные и управленческие процессы, построение (или совершенствование) организационной структуры, а также распределение задач, прав и ответственности в системе управления. Так, ФСА является важнейшим фактором повышения эффективности управления персоналом. Достоинство метода выражается в наличии простых вычислительных и графических методов, позволяющих проанализировать количественную оценку выявленных причинно-следственных связей.

ФСА основывается на предположении о том, что в каждом объекте или системе, которые подвергаются анализу, сосредоточены не только необходимые для производства и управления затраты, но и ненужные. Решением проблемы управления персоналом в условиях экономической нестабильности с помощью ФСА занимались многие российские и зарубежные ученые.

М. С. Сысоева, В. М. Сысоев в статье «Особенности применения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом» раскрыли достоинства данного метода, которые заключаются в выявлении лишних или дублирующих функций управления и функций, которые по определенным причинам не выполняются [17].

Резанович Е.А. в своем исследовании говорит о том, что в современных условиях экономики ФСА может обеспечить критически значимый прорыв в области повышения эффективности деятельности персонала, причем этот эффект будет иметь долгосрочные синергетические позитивные последствия [15, с. 85].

Кроме того, ФСА является и способом мотивации работников. Это подтверждается в работе О.М. Котиной, где обоснована возможность расчета

затрат на мотивацию персонала и предложена методика расчета экономической эффективности бизнес-процессов в сфере управления предприятием.

Рассмотрев российский и зарубежный опыт использования функционально-стоимостного анализа, целесообразно говорить о том, что в крупных компаниях, находящихся на этапе развития и зрелости, метод позволяет решать вопросы, связанные не только с производством, но и с управлением человеческими ресурсами, включая его наем, обучение и развитие.

Метод ФСА допускает именно комплексное решение проблемы управления персоналом в условиях экономической нестабильности и на основании собственного инструментария разработать механизмы оценки, а также управления непроизводственными функциями, трудом персонала, не связанного напрямую с созданием добавленной стоимости. Однако проведение ФСА является трудоемкой задачей.

Основная сложность при проведении ФСА заключается в недостатке исходных данных о процессах и стоимости ресурсов, потребляемых этими процессами. При проведении ФСА эти данные необходимо собирать, анализировать и детализировать. Но для многих предприятий использование функционально-стоимостного анализа в управлении человеческими ресурсами является единственной оптимальной альтернативой для оценки и совершенствования собственной системы управления и повышения эффективности работы организации в целом.

Управления персоналом современных организаций осуществляется на основе следующих принципов:

- ориентации на стратегические подходы к управлениям персоналом;
- подходы к работникам как решающим факторам результативности и конкурентоспособность компании;
- экономические целесообразности инвестиции в формирования и развития человеческого ресурса;
- социальные партнерства и демократизации управлений;

- обогащения трудов и повышения качеств трудовых жизней;
- непрерывные обучения и развития человеческого ресурса;
- профессионализации управлений персоналов.

Итак, максимальная результативность систем управлений человеческим ресурсом достигается тогда, когда применяются системы методов в комплексе на основании принципа успешного управления персоналом.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 2. Организационно-экономическая характеристика и состояние системы управления человеческими ресурсами в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации и состояния системы управления

2.1. Общая характеристика деятельности Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации

Центральный банк Российской Федерации (Банк России) является юридическим лицом. Уставный капитал и иное имущество Банка России являются федеральной собственностью, при этом Банк России наделен имущественной и финансовой самостоятельностью. Полномочия по владению, пользованию и распоряжению имуществом Банка России, включая золотовалютные резервы Банка России, осуществляются самим Банком России в соответствии с целями и в порядке, которые установлены Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)». Персонал Банка России – это персонал основной (штатный) состав сотрудников, осуществляющих мониторинг банковской деятельности, финансовых рынков, валютный контроль, лицензирование деятельности кредитных организаций, надзор за микрофинансовыми организациями.

Отделение по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации (сокращенное наименование – Отделение по Самарской области ВВГУ Банка России); адрес – г. Самара, улица Куйбышева, 112; Управляющий – Суриков Константин Юрьевич; Специализация – банковская деятельность (ОКВЭД 64.11); Поле деятельности Самарская область и г. Самара. Отделение является структурным подразделением Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

Результаты деятельности коллектива Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации должны формировать представление о ЦБ РФ как важнейшем институте финансовой системы на территории Самарской области, организации, выполняющей свои функции с высоким качеством и эффективностью.

С точки зрения отдельных категорий партнеров важны следующие компоненты имиджа:

Для кредитных организаций Отделение по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации – конструктивный и принципиальный надзорный орган, авторитетный партнер, выполняющий свои функции на высокопрофессиональном уровне с применением передовых банковских технологий и международных банковских стандартов.

Для государственных органов Отделение по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации – надежный партнер в осуществлении социально-экономической политики, направленной на комплексное развитие Самарской области.

Для населения Отделение по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации – гарант стабильности банковской системы и национальной валюты Российской Федерации, пользующийся доверием.

Для сотрудников Отделение по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации – престижная организация, стремящаяся быть одним из лучших подразделений в системе Банка России и заботящаяся о своих сотрудниках.

Для наилучшего достижения общих целей организации в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации применяется система управления, основанная на клиентоориентированном подходе и процессных технологиях.

Статьей 75 Конституции Российской Федерации установлен особый конституционно-правовой статус Центрального банка России, определено его исключительное право на осуществление денежной эмиссии (часть 1) и в качестве основной функции — защита и обеспечение устойчивости рубля, независимо от других органов государственной власти (часть 2). Статус, цели деятельности, функции и полномочия Банка России определяются также Федеральным законом 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и другими федеральными законами.

Центральный банк РФ является главным банком государства. Он не зависит от исполнительных и распорядительных органов власти. ЦБ РФ является экономически самостоятельным учреждением. Статус, цели деятельности, функции и полномочия Центрального банка Российской Федерации (Банка России) определяются Конституцией Российской Федерации, настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами.

Функции и полномочия, предусмотренные Конституцией Российской Федерации и настоящим Федеральным законом, Банк России осуществляет независимо от других федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Центральный Банк РФ является юридическим лицом. Уставный капитал и иное имущество Банка России являются федеральной собственностью. В соответствии с целями и в порядке, которые установлены Федеральным законом № 86-ФЗ, Банк России осуществляет полномочия по владению, пользованию и распоряжению имуществом Банка России, включая золотовалютные резервы Банка России. Изъятие и обременение обязательствами указанного имущества без согласия Банка России не допускаются, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Государство не отвечает по обязательствам Банка России, а Банк России – по обязательствам государства, если они не приняли на себя такие обязательства или если иное не предусмотрено федеральными законами.

Банк России осуществляет свои расходы за счет собственных доходов.

Миссия – регулирование банковской деятельности в Самарской области.

Целями деятельности Банка России являются:

- защита и обеспечение устойчивости рубля;
- развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации;
- обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы.

Получение прибыли не является основной целью деятельности Банка России.

Основными задачами развития банковского сектора являются:

- усиление защиты интересов вкладчиков и других кредиторов банков;
- повышение эффективности осуществляемой банковским сектором деятельности по аккумулированию денежных средств населения и организаций и их трансформации в кредиты и инвестиции;
- повышение конкурентоспособности российских кредитных организаций;
- предотвращение использования кредитных организаций для осуществления недобросовестной коммерческой деятельности и в противоправных целях (прежде всего таких, как финансирование терроризма и легализация доходов, полученных преступным путем);
- развитие конкурентной среды и обеспечение транспарентности в деятельности кредитных организаций;
- укрепление доверия к российскому банковскому сектору со стороны инвесторов, кредиторов и вкладчиков.

Для выявления слабых сторон Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации и путей уменьшения их влияния был проведен SWOT-анализ.

Таблица 1

SWOT-анализ Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации

| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
|---|---|
| <p>1. Наличие профессиональной команды менеджеров.</p> <p>2. Персонал: высокий профессиональный уровень сотрудников.</p> <p>3. Контроль над банковской системой страны, стабильность.</p> <p>4. Самостоятелен в применении воздействий и санкций финансового надзора.</p> <p>5. Хорошо развитая корпоративная культура.</p> | <p>1. ЦБ РФ практически не реализует свои макроэкономические функции, которые сводятся в настоящее время исключительно к разработке краткосрочной денежно-кредитной политики, обеспечению стабильности курса национальной денежной единицы, валютному регулированию и валютному контролю, а также банковскому надзору. Исполняемые и предписанные законодательством Российской Федерации функции ЦБ РФ существенно заужены по сравнению с функциями центральных (национальных) банков промышленно развитых стран;</p> <p>2. Макроэкономические функции ЦБ РФ прописаны недостаточно ясно, что создает условия для его самоустранения от участия в проведении долгосрочной макроэкономической политики. Одной из причин неучастия ЦБ РФ в обеспечении экономического роста является отсутствие четкой долгосрочной государственной экономической политики, что и позволяет ЦБ РФ не исполнять свои законодательно определенные функции и нести ответственность только за те сферы, которые определены относительно конкретно: поддержание устойчивого курса рубля, валютное регулирование и валютный контроль, банковский надзор;</p> <p>3. ЦБ РФ практически не осуществляет функцию рефинансирования национальной банковской системы и ни формально, ни фактически не несет ответственности за ее ликвидность. В результате банковская система не может работать в полную силу, не действуют механизмы банковской кредитной мультипликации.</p> <p>4. Повышенный уровень конфликтности</p> |

| | |
|---|--|
| | персонала в Отделении по Самарской области ВВГУ Банка России, что негативно сказывается на общем функционировании отделения. |
| Возможности (О) | Угрозы (Т) |
| <p>1. Мегарегулятор может осуществлять мониторинг всей финансовой системы в целом и быстрее обеспечивать адекватную реакцию на изменения конъюнктуры рынка.</p> <p>2. Возможность выработки унифицированного подхода к различным типам финансовых институтов, что позволяет снизить возможности регулятивного Арбитража.</p> <p>3. Усиление контроля над кредитными организациями.</p> <p>4. Перспектива работы и развития на расширяющемся РЦБ.</p> <p>5. Возможность влияния на политику РЦБ (например на политику рефинансирования)</p> <p>6. Возможность влияния на повышение эффективности осуществляемой банковским сектором деятельности по аккумулярованию денежных средств населения и организаций и их трансформации в кредиты и инвестиции</p> | <p>1. Нестабильная макроэкономическая ситуация.</p> <p>2. Экономический кризис: его негативное влияние на российскую экономику.</p> <p>3. Риск финансовых убытков.</p> <p>4. Нарушение работы платежной системы.</p> |

Из результатов выполненного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что одной из слабых сторон, оказывающих влияние на внутреннее состояние организации, является повышенный уровень конфликтности в коллективе.

Таблица 2

PEST-анализ Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка РФ

| | |
|--|---|
| <p>Политические факторы</p> <p>1. Политика правительства</p> <p>2. Государственное финансирование</p> | <p>Экономические факторы</p> <p>1. Перемена экономической ситуации в стране</p> <p>2. Изменение кредитной политики</p> <p>3. Повышение курса стоимости иностранной валюты</p> |
| <p>Социокультурные факторы</p> <p>1. Рост уровня безработицы</p> <p>2. Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</p> <p>3. Негативная демографическая ситуация</p> <p>4. Динамика развития рынка розничных кредитов и депозитов</p> | <p>Технологические факторы</p> <p>1. Создание собственной платежной системы в Российской Федерации</p> <p>2. Развитие высокотехнологичных банковских услуг</p> |

Из PEST-анализа необходимо отметить, что каждая группа факторов имеет весомое значение и существенно влияет на функционирование Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

Таблица 3

SNW-анализ Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка РФ

| | Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
|-----|--|---|-------------------------|--|
| | | Сильная (S) | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| 1 | Стратегия организации | Агрессивное внедрение на рынок услуг | | |
| 2 | Стратегии (в целом) | Завоевание рынка | | |
| 3 | Оргструктура | | Жестко централизованная | |
| 4 | Финансы, как общее финансовое положение | Высокая рентабельность | | |
| 4,1 | Финансы как состояние текущего баланса | Финансовая устойчивость | | |
| 4,2 | Финансы как уровень бух. учета | Высокий уровень постановки бухгалтерского учета | | |
| 4,3 | Финансы как финструктура | Организация платежеспособна | | |
| 4,4 | Финансы как доступность инвестиционных ресурсов | | | Заемные средства не привлекаются |
| 4,5 | Финансы как уровень финансового менеджмента | | | Уровень финансового менеджмента не высок |
| 5 | Конкурентноспособность в целом | высокий спрос | | |
| 6 | Структура затрат (в целом) | Достаточно рациональная | | |
| 7 | Дистрибуция как система реализации услуг (в целом) | Высокая эффективность | | |
| 7,1 | Как материальная структура | Высокая | | |

| | | | | |
|------|--|--|---|------------------|
| | | эффективность | | |
| 7,2 | Как умение торговать | Высокая эффективность | | |
| 8 | Информационная технология | Использование ЭВМ и Интернета | | |
| 9 | Инновации как способ к реализации на рынке продуктов | | Оригинальные авторские разработки | |
| 10 | Способность к лидерству в целом, в том числе | | средняя | |
| 10,1 | Способность к лидерству 1 ого лица | высокая | | |
| 10,2 | Способность к лидерству всего персонала | | | низкая |
| 10,3 | Способность к лидерству как совокупность объективных факторов | | средняя | |
| 11 | Уровень квалификации в целом, в том числе | высокое | | |
| 11,1 | Качество материальной базы | высокое | | |
| 11,2 | Как качество основных специалистов | высокое | | |
| 11,3 | Как качество инженеров и вспомогательного персонала | высокое | | |
| 12 | Уровень маркетинга | высокий | | |
| 13 | Уровень менеджмента | эффективный | | |
| 14 | Качество торговой марки | высокое | | |
| 15 | Качество персонала | высокое | | |
| 16 | Репутация на рынке | | среднее | |
| 17 | Репутация как работодателя | | | низкая |
| 18 | Отношения с органами власти (в целом), в том числе | отличные | | |
| 18,1 | С федеральным правительством | | | Нет отношений |
| 18,2 | С правительством субъекта федерации | хорошие | | |
| 18,3 | С органами местного самоуправления | хорошие | | |
| 18,4 | С системой налогового контроля | хорошие | | |
| 19 | Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе | | | нет |
| 19,1 | с корпоративными | | | нет |
| 19,2 | с отраслевыми | | | нет |
| 20 | Отношение со смежниками | | средние | |
| 21 | Инновации как исследования и разработки | Ведутся собственные исследования | | |
| 22 | Степень вертикальной интегрированности | | | |
| 23 | Корпоративная культура | сильная | | |
| 24 | Стратегичесике альянсы | | имеются | |

Анализируя деятельность финансовой организации и ее нынешнее состояние, можно отметить как положительные, так и отрицательные моменты в ее работе. Результаты проведенного анализа указывают на направления совершенствования деятельности Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

2.2. Организационно-экономическая характеристика Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации

Проведем анализ организационной структуры Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального Банка Российской Федерации на рисунке 2.2.1.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

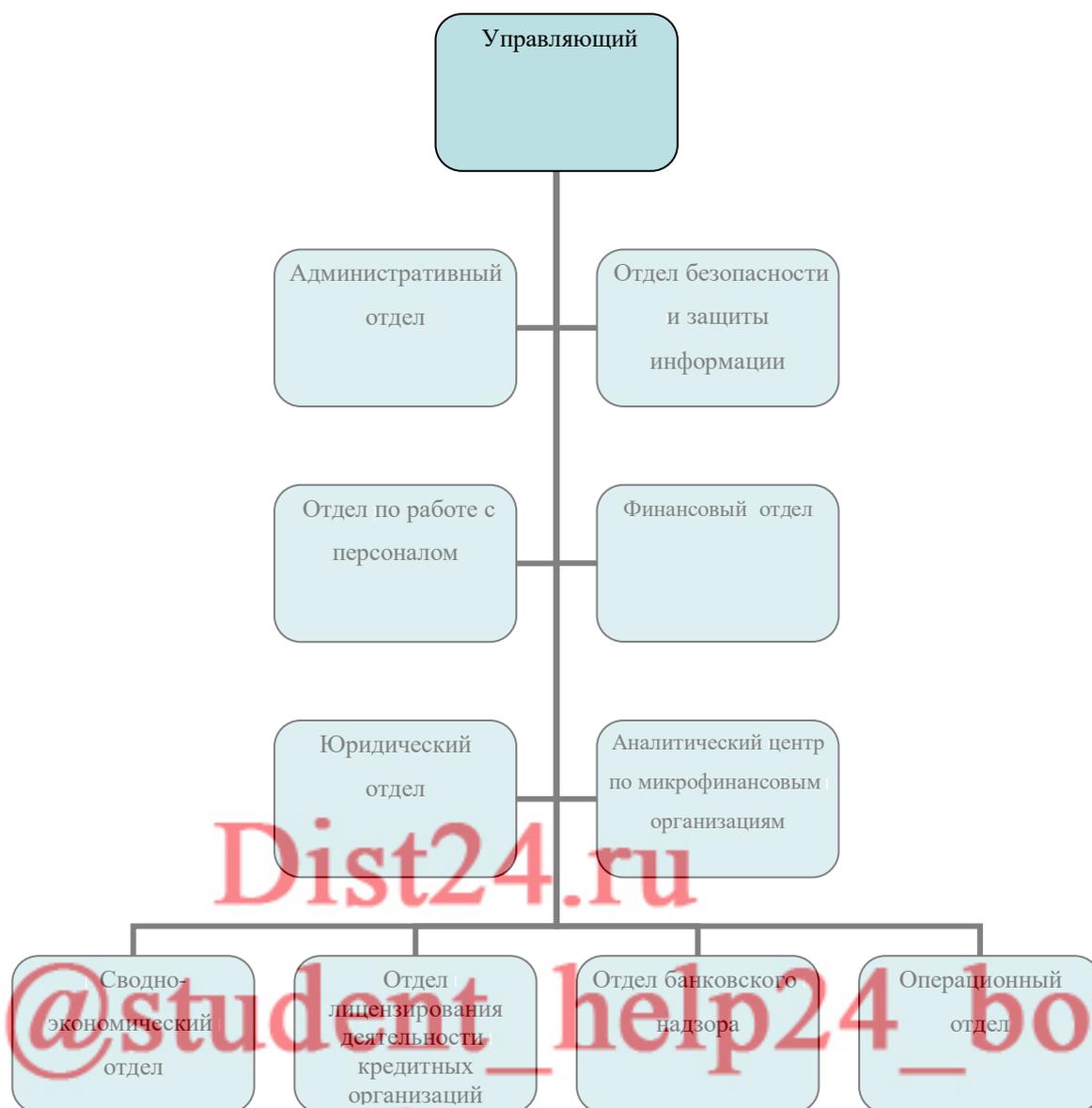


Рис. 2.2.1. Организационная структура Отделения

Организационная структура финансовой организации построена по линейно-функциональному принципу. Эта структура в современном менеджменте признается как одна из наименее эффективных. Так, например, адаптационные оргструктуры могли бы приводить к лучшим финансовым результатам организации; однако, линейно-функциональная структура является оптимальной и будет оставаться таковой в обозримом будущем.

Бухгалтерская отчетность Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального Банка Российской Федерации является закрытой, поэтому анализ хозяйственной деятельности финансовой

организации представлен динамикой изменения относительных показателей (проценты).

Банк в процессе осуществления своей деятельности стремится к сбалансированности пассивов и активов. Кроме того, банк стремится к росту валюты баланса и оптимизации ее структуры.

Поэтому в рамках оценки деятельности коммерческого банка в первую очередь необходимо сопоставить объем, динамику изменений и структуру статей и разделов баланса. Исследуем динамику валюты баланса в таблице 4.

Таблица 4

Динамика валюты баланса Отделения по Самарской области ВВГУ
Центрального Банка России

| Показатели | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Валюта баланса, тыс. руб. | 176 955 702 | 280 881 193 | 1 093 314 641 |
| Темп прироста, % | — | 158,73 | 389,24 |

Данные таблицы показывают, что валюта баланса Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России характеризуется устойчивой динамикой. Так в 2015 г. совокупные активы Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России увеличились на 58,73 % и в результате их стоимость составила 280 881 193 тыс. руб. Рост стоимости совокупных активов Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России в абсолютном измерении и в относительном выражении свидетельствует о серьезных изменениях в экономической конъюнктуре. В 2016 г. совокупные активы Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России существенно увеличились – на 812 433 448 тыс. руб. или на 289,24 %. В результате в 2016 г. стоимость активов банка достигла 1 093 314 641 тыс. руб.

Проведем общую оценку состава активов Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России и их структуры, для чего составим аналитическую таблицу 5.

Таблица 5

Состав и структура активов Отделения по Самарской области ВВГУ
Центрального Банка России

| Наименование статей актива баланса | Структура актива, % к итогу | | |
|--|-----------------------------|----------|----------|
| | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Денежные средства и их эквиваленты | 7,11 | 9,22 | 3,94 |
| Средства в кредитных организациях (резидентов) | 0,84 | 2,07 | 0,41 |
| Средства в расчетах | 1,38 | 0,53 | 0,45 |
| Средства на бирже | 0,28 | 0,43 | 0,84 |
| Ценные бумаги | 15,10 | 18,57 | 15,77 |
| Чистая ссудная задолженность | 54,01 | 53,02 | 70,69 |
| Основные средства и недвижимость | 2,75 | 3,38 | 1,50 |
| Прочие активы | 18,53 | 13,79 | 6,54 |
| Всего активов | 100 | 100 | 100 |

Из динамики показателей, представленных в таблице, видно, что значительная доля активов Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России на протяжении исследуемого периода приходится на чистую ссудную задолженность. В 2014 г. ее доля в активах составила 54,01 %. В 2015 г. доля чистой ссудной задолженности в активах банка выросла до 53,02 %. В 2016 г. наблюдается резкий прирост стоимости чистой ссудной задолженности и ее доли в активах: доля в активах достигла 70,69 %.

На втором месте по величине находится такая статья активов, как ценные бумаги. В 2014 г. стоимость вложений банка в ценные бумаги составила 15,10 % стоимости активов. В 2015 г. вложения Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России в ценные бумаги сократились и составили 18,57 % стоимости активов. В 2016 г. вложения банка в ценные бумаги составили 15,77 % стоимости совокупных активов.

Также значительную долю активов банка составляют денежные средства и их эквиваленты. В 2014 г. их стоимость составила 7,11 % стоимости совокупных активов. В 2015 г. доля денежных средств и их эквивалентов в активах банка увеличилась до 9,22 %. В 2016 г. доля денежных средств и их

эквивалентов в совокупных активах Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России сократилась до 3,94 %.

Следует отметить такие тенденции, как сокращение в активах доли основных средств и недвижимости. В 2014 г. стоимость основных средств и недвижимости банка составляла 2,75 % совокупных активов. В 2015 г. стоимость основных средств и недвижимости Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России увеличилась до 3,38 % стоимости совокупных активов. В 2016 г. доля основных средств и недвижимости в совокупных активах банка сократилась до 1,50 %.

Кроме того, за исследуемый период заметно сократилась доля прочих активов в структуре активов банка. В 2014 г. стоимость прочих активов составляла 17,00 % стоимости совокупных активов. В 2015 г. прочие активы банка составили 10,63 % совокупных активов. В 2016 г. стоимость прочих активов банка сократилась до 3,75 % совокупных активов.

Сгруппируем активы Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России по уровню их ликвидности. Выделим следующие группы активов.

Высоколиквидные активы включают в себя денежные средства и их эквиваленты; средства кредитных организаций в Центральном банке РФ.

Ликвидные активы включают в себя средства в кредитных организациях, средства на бирже, средства в расчетах, ценные бумаги и чистую ссудную задолженность. К активам долгосрочной ликвидности относятся основные средства и недвижимость, прочие активы.

Структуру активов Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России по степени ликвидности иллюстрирует рисунок 2.2.2.

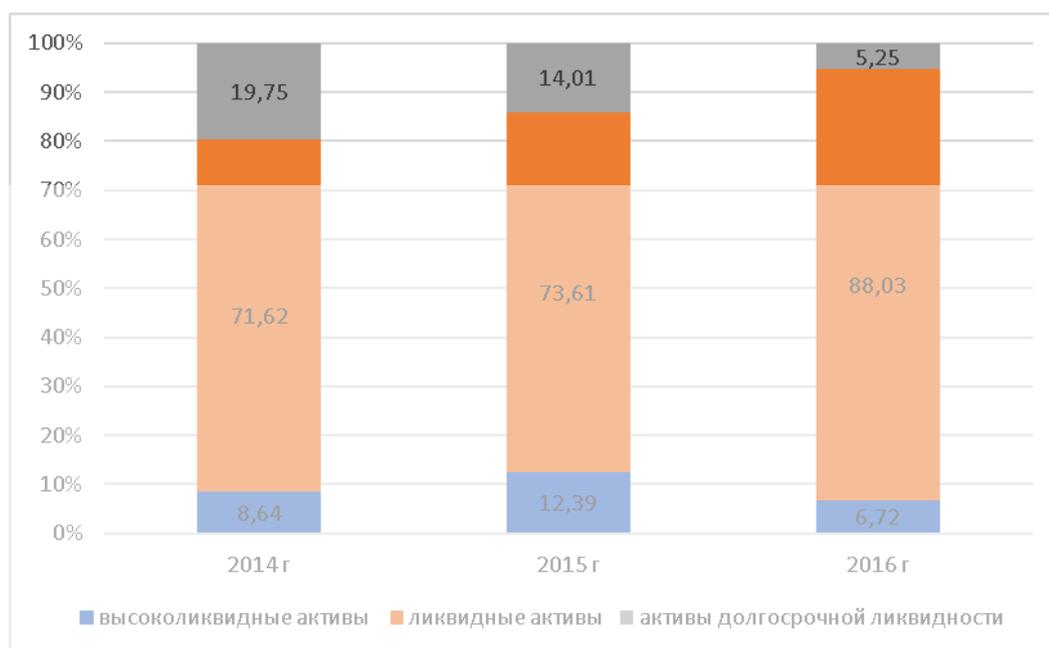


Рис. 2.2.2. Динамика активов баланса Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России по уровню их ликвидности

В структуре активов Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России на протяжении исследуемого периода преобладают ликвидные активы. В 2014 г. их доля составила 71,62 %. В 2015 г. доля ликвидных активов составила 73,61 %. В 2016 г. доля ликвидных активов в структуре банка резко возросла и составила 88,03 %.

На втором месте в структуре активов Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России находятся активы долгосрочной ликвидности. В 2014 г. их доля в структуре активов составила 19,75 %. В 2015 г. доля активов долгосрочной ликвидности сократилась и составила 14,01 % совокупных активов банка. В 2016 г. доля активов долгосрочной ликвидности существенно сократилась и составила 5,25 % совокупных активов банка.

Высоколиквидные активы занимают наименьшую долю в структуре активов банка. В 2014 г. их доля составила 8,64 % совокупных активов банка. В 2015 г. доля высоколиквидных активов в структуре активов банка увеличилась и составила 12,39 %. В 2016 г. доля высоколиквидных активов сократилась до 6,72 %.

В таблице 6 представлены обязательные нормативы деятельности Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Норматив Н1.0 на протяжении исследуемого периода стабильно превышает обязательное значение 8,0% (до 1 января 2016 года - 10,0%). При этом в 2015 г. значение норматива возросло на 1,64 %, а в 2016 г. – на 0,83 %.

Норматив достаточности базового капитала Н1.1 на протяжении исследуемого периода также стабильно превышает обязательное значение 4,5% (до 1 января 2016 года - 5,0%). При этом в 2015 г. значение показателя сократилось на 2,69 %, а в 2016 г. произошел рост на 1,37 %.

Таблица 6

Обязательные нормативы деятельности Отделения по Самарской области
ВВГУ Центрального Банка России

| | 2014 г | 2015 г | 2016 г | Отклонение 2015/2014 | Отклонение 2016/2015 |
|-------|--------|--------|--------|-------------------------|-------------------------|
| Н1.0 | 11,39 | 13,03 | 13,86 | 1,64 | 0,83 |
| Н1.1 | 9,57 | 6,88 | 8,25 | -2,69 | 1,37 |
| Н1.2 | 9,57 | 7,35 | 9,79 | -2,22 | 2,44 |
| Н10.1 | 0,74 | 0,48 | 0,17 | -0,26 | -0,31 |
| Н12 | 2,88 | 13,10 | 7,37 | 10,22 | -5,73 |
| Н2 | 113,54 | 236,42 | 90,10 | 122,88 | -146,32 |
| Н3 | 114,82 | 354,08 | 137,72 | 239,26 | -216,36 |
| Н4 | 103,94 | 26,39 | 8,79 | -77,55 | -17,60 |
| Н7 | 312,86 | 263,69 | 162,70 | -49,17 | -100,99 |

Норматив Н1.2, иллюстрирующий достаточность основного капитала банка, также соответствует установленным ЦБ РФ значениям, уменьшившись в 2015 г. на 2,22 % и увеличившись на 2,44 % в 2016 г.

Нормативы Н10.1 и Н12 также соответствуют установленным ЦБ РФ значениям на протяжении всего исследуемого периода.

Норматив мгновенной ликвидности (Н2) ограничивает риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня. Его нормативное минимальное значение составляет 15 %. Коэффициент мгновенной ликвидности Отделения по Самарской области Центрального ВВГУ Банка России существенно превышает нормативное значение – он колеблется в

интервале от 90,10 % до 236,42 %. При этом в 2015 г. значение показателя увеличилось на 122,88 %, а в 2016 г. сократилось на 146,32 %.

Норматив текущей ликвидности банка (Н3) ограничивает риск потери банком ликвидности в течение ближайших к дате расчета норматива 30 календарных дней. Минимально допустимое числовое значение норматива Н3 устанавливается в размере 50 процентов. Показатель текущей ликвидности Отделения по Самарской области Центрального ВВГУ Банка России также соответствует нормативным значениям – его величина на протяжении исследуемого периода изменяется в интервале от 114,82 % до 354,08 %. В 2015 г. наблюдается значительный прирост текущей ликвидности – на 239,26 %. В 2016 г. показатель сократился на 216,36 %.

Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4) ограничивает риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы. Максимально допустимое числовое значение норматива Н4 устанавливается в размере 120 процентов. В 2014 г. значение показателя долгосрочной ликвидности Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России соответствует нормативному значению: в 2014 г. коэффициент долгосрочной ликвидности равен 103,94 %, в 2015 г. он уменьшился на 77,55 % и составляет 26,39 %. В 2016 г. показатель долгосрочной ликвидности банка сократился на 17,60 % и составил 8,79 %.

Норматив Н7 ограничивает максимальный размер крупных кредитных рисков. Его пороговое значение составляет 800 процентов. В 2014-2015 гг. значение показателя Н7 для Отделения по Самарской области Центрального ВВГУ Банка России значительно меньше максимального нормативного значения: в 2014 г. показатель Н7 равен 312,86 %, в 2015 г. он уменьшился на 49,17 % и составляет 263,69 %. В 2016 г. показатель Н7 для Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России сократился на 100,99 % и составил 162,70 %. Таким образом, можно говорить о том, что объем крупных кредитных рисков, которые несет Отделения по Самарской области ВВГУ

Центрального Банка России, стабильно сокращается на протяжении исследуемого периода.

Итак, анализ хозяйственной деятельности Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России позволяет сделать следующие выводы. Структуру активов банка можно в целом считать удовлетворительной. На протяжении исследуемого периода в структуре активов банка доминирует чистая ссудная задолженность. По уровню ликвидности в структуре активов преобладают ликвидные активы, на втором месте – активы долгосрочной ликвидности, меньшую часть в структуре активов банка занимают высоколиквидные активы. Нормативы ликвидности Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России удовлетворяют установленным ЦБ РФ значениям на протяжении всего исследуемого периода. При этом показатель долгосрочной ликвидности банка существенно снизился в 2016 г., что приближает риск невозможности расчета по долгосрочным обязательствам.

Dist24.ru

2.3. Анализ существующей системы управления человеческими ресурсами в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального Банка Российской Федерации

ТГ. @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Главной целью Отделения по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального Банка Российской Федерации в работе с персоналом является обеспечение кадрами, организация их эффективного и оптимального использования, профессионального и социального развития, постоянное совершенствование организационной структуры и т.п. Субъектами работы с персоналом в данной организации выступают руководители всех уровней Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Объектом работы с кадрами выступают все работники, включая носителей функции управления – руководство отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Для управления человеческими ресурсами отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России разработаны следующие основные документы:

– Положение о «Найме персонала отделения» за период 2014-2016 гг. Приказ №92 от 14.01.2017 года.

– Положение «О премировании персонала» (Приказ-постановление №21 от 20.05.16 г.).

– Положение «О наборе персонала отделения». Приказ от 08.10.2016 г., и другие положения и инструкции.

Анализ концепции управления человеческими ресурсами отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России показал, что его целями являются (рисунок 2.2.3):

1. оптимизация кадрового потенциала,
2. совершенствование системы управления персоналом,
3. создание системы социальной защиты работников.

Для достижения поставленных целей руководство отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России определило в качестве основных следующие задачи управления человеческими ресурсами предприятия:

– организационная интеграция. Она заключается в том, что все высшее руководство Отделения, а также руководители среднего эшелона и линейные одобряют и принимают стратегию кадрового менеджмента, которая была разработана внутри Отделения и хорошо скоординирована между подразделениями. Помимо этого, в рамках организационной интеграции, руководство должно реализовать выбранную стратегию по отношению к своим подчиненным, а также активно участвовать в улучшении управления человеческими ресурсами;

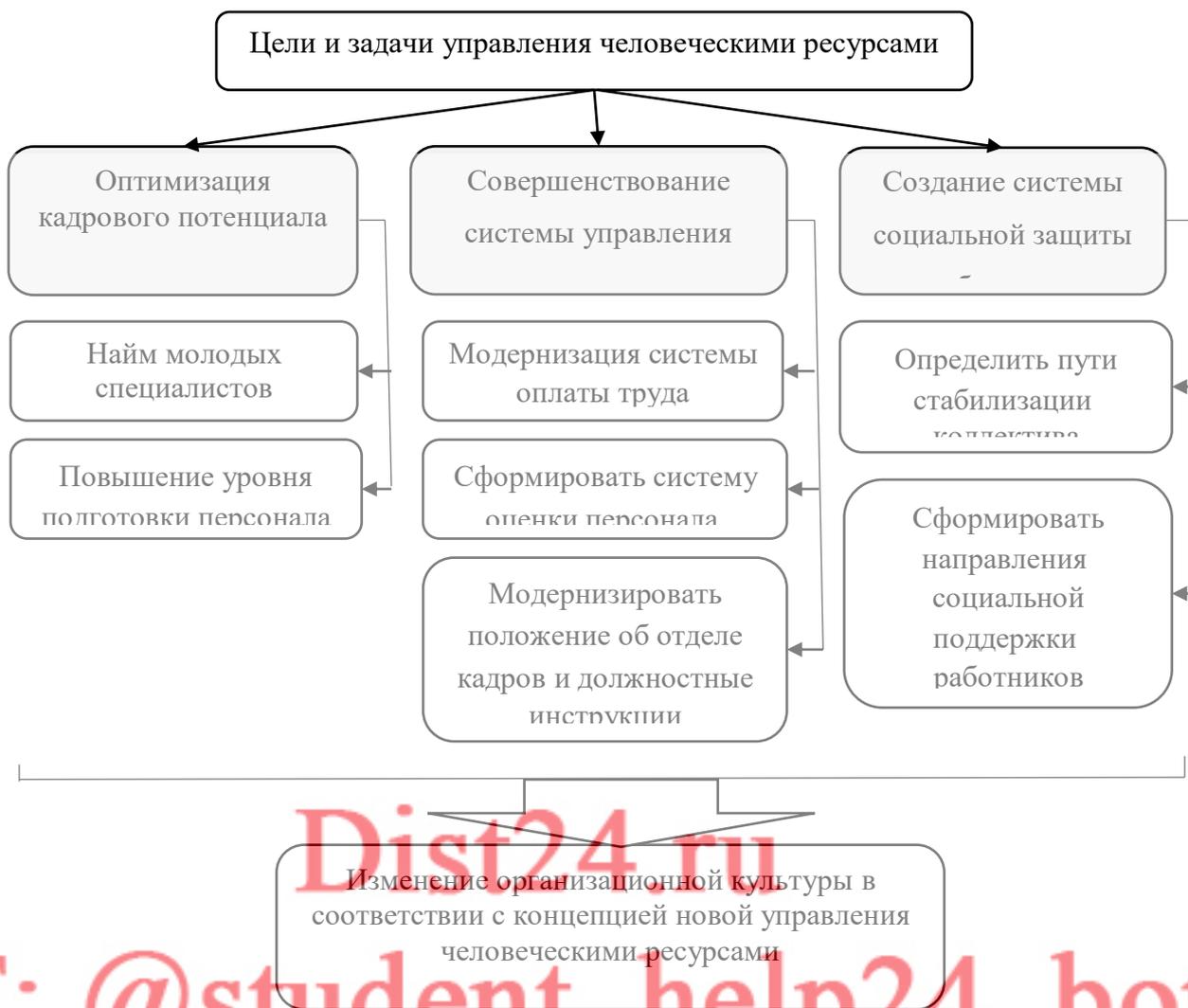


Рис. 2.2.3. Цели и задачи управления человеческими ресурсами отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России

- повышение уровня ответственности всех сотрудников Отделения, а именно принятие основных ценностей организации, также следование основным целям Банка России и их инициативной реализации в повседневной трудовой деятельности;

- обеспечение функциональной интеграции, то есть вариабельность поставленных задач, которая предполагает переход от традиционного метода жесткого разделения между разными видами работ, а также возможность широкого использования различных форм трудовых контрактов. В Отделении могут быть заняты сотрудники на полной, частичной или повременной занятости, а также по договору субподряда;

– обеспечение структурной интеграции, то есть адаптацию к постоянным организационным нововведениям, социальным и культурным изменениям. Данный процесс способствует увеличению гибкости организационно-кадрового потенциала;

– поддержание высокого качества работ, результатов деятельности и условий труда, что включает в себя повышение эффективности труда персонала, создание комфортной рабочей обстановки, повышение удовлетворенности сотрудников результатами трудовой деятельности.

Количественная характеристика персонала отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России представлена на рисунке 2.2.4.

Проанализировав данные рисунка 2.2.4, автор констатирует, что численность работающих сотрудников Отделения изменяется незначительно, что свидетельствует о сформировавшемся кадровом составе банка.



Рис. 2.2.4. Общая численность сотрудников отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России за период 2014-2016 гг. , чел.

В 2016 году численность сотрудников уменьшилось до 271, это связано с оптимизацией деятельности банка в связи с конъюнктурой рынка банковского сектора экономики. Качественный состав руководителей, банковских служащих, специалистов и вспомогательного персонала представлен в таблице 7. В структуре персонала отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России преобладают специалисты и служащие. Доля вспомогательного персонала и руководителей в структуре персонала незначительна.

Таблица 7

Квалификационная структура персонала отделения по Самарской области
ВВГУ Центрального Банка России за период 2014-2016 гг. ,чел.

| Показатели | Годы | | |
|---|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Руководители, заместители руководителей | 34 | 35 | 40 |
| Специалисты | 200 | 201 | 206 |
| Вспомогательный персонал (рабочие) | 31 | 35 | 25 |
| Итого | 265 | 272 | 271 |

Источник: отчеты о кадровой работе отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2014-2016 гг.

Образовательный уровень руководителей, банковских служащих, специалистов и вспомогательного персонала представлен в таблице 8.

Таблица 8

Структура персонала отделения по Самарской области ВВГУ Центрального
Банка России по уровню профессионального образования за период 2014-2016
гг. ,чел.

| Показатели | Годы | | |
|----------------------------|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Высшее | 101 | 104 | 107 |
| Начальное профессиональное | 164 | 168 | 164 |
| Итого | 265 | 272 | 271 |

Источник: отчеты о кадровой работе отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2014-2016 гг.

Как видно из данных таблицы 8, структура персонала отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России по уровню профессионального образования за период 2014-2016 гг., следующая: с 2014 года по 2016 год, численность сотрудников, имеющих высшее образование увеличилась со 101 до 107 человек, имеющих начальное профессиональное

образование сократилась с 141 сотрудника в 2014 году до 139 сотрудников в 2016 году.

Образовательный уровень сотрудников банка высок. По гендерной составляющей сотрудники банка распределены следующим образом: 65% – женщины, 35% – мужчины. Численность руководителей, заместителей руководителей в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России составляет 40 человек, специалистов и банковских служащих составляет 205 человек, вспомогательного персонала составляет 25 человек.

В процессе управления руководителями отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России применяются следующие методы управления: организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические.

Рассмотрим основные этапы управления человеческими ресурсами финансовой организации.

Набор проводится в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России по необходимости, поэтому специальные критерии набора не разработаны, но что касается отбора, то при отборе, менеджеру, который проводит отбор, необходимо выбрать того, кто способен принести Отделению большую пользу.

В таблице 9 представлены методы поиска кандидатов в Отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Таблица 9

Методы поиска кандидатов

| Внутренний подбор | Внешний подбор |
|------------------------------|--|
| Повышение низовых работников | Размещение объявлений о найме в прессе и сети Интернет |
| | Оповещение о найме через знакомых |
| | Привлечение кандидатов по рекомендациям от сотрудников |
| | Самостоятельный анализ резюме, размещенных в сети Интернет |

Отметим, что организация не проводит мониторинг состояния работников и не имеет ни системы создания кадрового резерва, ни комплекса мер для планирования развития кадрового потенциала.

Представим данные по найму персонала в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за 2014 – 2016 гг. (см. табл. 10).

Таблица 10

Данные по найму персонала в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за 2014–2016 гг., чел.

| 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | 1 полугодие 2017г. |
|---------|------|---------|------|---------|------|--------------------------|
| План | Факт | План | Факт | План | Факт | Факт |
| 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 |

Источник: кадровый отчет отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2016 год

Данные таблицы 10 наглядно демонстрируют, что в течение 3 лет не наблюдается достижение плановых показателей найма персонала, основная причина низкий уровень оплаты труда.

Отделение по Самарской области ВВГУ Банка России осуществляет прием персонала на работу в соответствии с действующим законодательством.

Кандидат, успешно прошедший отбор на вакансию, пишет заявление о приеме на работу по установленному образцу. Руководитель подразделения визирует заявление и передает его в бухгалтерию для дальнейшего рассмотрения.

Главными критериями при отборе в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России являются: опыт работы, который должен быть не менее двух лет по требуемой специальности, характеристика с бывшей работы, а также в резюме, должно быть, указана причина ухода с бывшей работы, цели, которые работник хочет достигнуть, работая в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России.

После предъявления вышеперечисленных документов, проводится интервью, на котором присутствие директора обязательно.

Далее руководитель и менеджер принимают решение и устанавливают испытательный срок в две недели.

После окончания двух недель работник приступает к выполнению своих должностных обязанностей в полном объеме.

Кандидат на вакантную должность предоставляет следующие документы:

Трудовую книжку.

Паспорт (копию).

Страховое свидетельство пенсионного фонда РФ (копию).

Свидетельство о присвоении ИНН (копию).

Документ об образовании (копию).

Справку о прохождении профессионального медицинского осмотра.

Военный билет (копию).

Оформление сотрудника на работу в Отделение по Самарской области ВВГУ Банка России происходит в соответствии с действующим штатным расписанием и ТК РФ: заключает трудовой договор в двух экземплярах, имеющих равную силу, выпускает приказ о приеме сотрудника на работу и заводится личное дело на вновь принятого сотрудника [1].

Руководитель подписывает трудовой договор с сотрудником и приказ о приеме на работу. По завершению вышеперечисленных процедур наем кандидата считается завершенным и кандидат становится сотрудником отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Таким образом, в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России не выстроен полноценный процесс кадрового планирования, который всегда направлен на удовлетворение запросов банковской деятельности и обеспечение эффективности трудовой деятельности на каждом рабочем месте.

В связи с чем, руководитель не способен корректировать верно, производственные цели, изменения технических, экономических и организационных условий, влекущие за собой кадровые последствия.

Автором выявлено, что в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России не задействованы все возможные источники при наборе персонала, такие как: прием молодых специалистов после окончания высших учебных заведений по профилю организации, что свидетельствует о недостатке молодых специалистов, а также обращение с заявкой в городской центр занятости.

Что касается адаптации, процесса знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменения собственного поведения в соответствии с требованиями среды, то в отделении по Самарской области Центрального банка РФ она проходит в три этапа.

Первый этап включает в себя не только оценку уровня подготовленности новичка, но и ориентацию, то есть практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, на это новичку отводится от одной до двух недель, при этом в отделении по Самарской области Центрального банка РФ не практикуется наставничество в период знакомства нового сотрудника с организацией, что отрицательно влияет на адаптацию нового сотрудника, в связи, с чем приспособление новичка к организации затягивается на более длительный период, чем ему отводится. Второй этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

В рамках этого этапа новому сотруднику оказывается максимальная поддержка: руководством назначается ответственный человек, наставник, который берет на себя обязанность помогать новому сотруднику во всех возникших первичных трудностях и ответственность за совершенные новым сотрудником ошибки. На этот этап отводится более месяца.

Третьим этапом является функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Этап эффективного функционирования чаще всего наступает уже через три месяца, которые и являются испытательным сроком.

Представим численность человек, которые прошли испытательный срок в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России за 2014 – 2016 гг. (табл. 11).

Таблица 11

Данные по прохождению испытательного срока персонала в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России за 2014 – 2016 гг., чел.

| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. (план) |
|---------|---------|---------|----------------|
| 10 | 11 | 10 | 10 |

Источник: кадровый отчет отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2016 год

Данные таблицы наглядно демонстрируют, что процессу адаптации в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России уделяется должное внимание, но не ведется оценка её успешности или не успешности.

В отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России отсутствуют документы, которые способствуют организационной адаптации (см. табл. 12).

Таблица 12

Организационная документация в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России

| Документы | Наличие |
|---|---|
| Должностные инструкции персонала | Есть (слабо используются в полной мере) |
| Инструкция по технике безопасности | Есть |
| Положение о структуре организации | Есть |
| Положение о порядке прохождения испытательного срока | Есть |
| Положение о стимулировании труда | Есть |
| Основные разделы Стандарта организации «Мотивация персонала. Оценка качества труда подразделений» | Нет |
| Положение о внедрении системы адаптации персонала в Отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России | Нет |

Источник: кадровый отчет Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России за 2016 год

Данные таблицы 12 свидетельствуют о том, что в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России отсутствуют некоторые документы, регламентирующие различные процедуры системы адаптации.

В беседе с сотрудником организации было выявлено, что часть информации руководитель доносит в устной форме (например, информацию о видах и способах стимулирования).

Анализ содержания должностных инструкций персонала показал, что инструкции являются типовыми, они не адаптированы к современным рабочим условиям.

В некоторых инструкциях наблюдается дублирование операций, что отрицательно влияет на работу персонала, в связи с переключением ответственности, выполнения лишней работы и загруженности персонала, таким образом, снижение эффективности организации работ.

Отсутствие Положения о внедрении системы адаптации персонала в отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России влечет за собой неэффективность по комплектованию организации персоналом, так как, например, у нового сотрудника нет представления о миссии организации, положении на рынке, времени существования компании, истории компании, традициях, стандартах и нормах поведения.

Если говорить об оценке персонала, то оценка проводится поквартально по критериям оценки персонала, разработанными руководителем отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Основными критериями оценки персонала являются:

- опыт работы, профессиональные данные и умения;
- личные и деловые качества, уровень квалификации;
- служебная карьера, хобби, организация труда, оплата труда.

Необходимость этого обусловлена: изменчивостью внешней и внутренней среды и стремлением предупредить наступление кризисных событий посредством регулярного мониторинга состояния трудового потенциала банка.

Ежегодно проводится аттестация персонала, которая включает в себя тестирование по специальности, оценку умения пользоваться компьютерными программами (см.табл. 13).

Таблица 13

Количество персонала прошедшего аттестацию в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за 2014-2016 годы, чел.

| Наименование показателя | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 1 полугодие 2017 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|------------------|
| Численность прошедших аттестацию | 50 | 43 | 35 | 15 |

Источник: кадровый отчет отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2016 год

Так как, численность персонала, прошедшего аттестацию, в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за 2014-2016 годы, снижается можно сделать вывод о том, что работа с персоналом, в рамках которой все категории персонала должны быть задействованы в определённой программе развития, проводится недостаточно. При необходимости повышения квалификации работники проходят специальные курсы, постоянно участвуют в специализированных выставках, ездят на конференции.

Показатели обучения и повышения квалификации управленческих кадров представлены в таблице 14.

Таблица 14

Показатели обучения и повышения квалификации руководителей отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2014-2016 гг., чел.

| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Количество организационных семинаров для руководителей | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Количество конференций по современным технологиям в управлении организации и в работе с персоналом | 6 | 8 | 5 | 4 |
| Численность запланированных на повышение квалификации | 7 | 7 | 5 | 4 |
| Обмен опытом, посещение специализированных выставок в банковской сфере | 5 | 4 | 2 | 3 |
| Курсы повышения квалификации без отрыва от производства | 4 | 3 | 1 | 3 |
| Получение высшего образования | 1 | 2 | 0 | 2 |

Источник: кадровый отчет отделения по Самарской области Центрального банка РФ за 2016 год

Из таблицы 14 видно, что наблюдается неудовлетворительная динамика реализации различных форм повышения квалификации. Например, нет увеличения количества семинаров для руководителей, а численность запланированных курсов на повышение трудноосуществима так как это удалено от места работы и связано с финансовыми затратами. Также нет заинтересованности в повышении квалификации без отрыва от производства (если до 2014 года наблюдался рост числа сотрудников, посещающих курсы повышения квалификации без отрыва от производства, то в 2016 году наблюдается спад) и в получении высшего образования. Можно отметить единственный положительный показатель обучения – обмен опытом, посещение специализированных выставок.

Все эти показатели обучения и повышения квалификации руководителей отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России свидетельствуют о том, что в отделении не уделяется пристальное внимание вопросам обучения и повышения квалификации, несмотря на то, что администрация заинтересована в повышении квалификации своих работников.

Подавляющее большинство персонала имеет сформированное мнение об удовлетворенности уровнем зарплаток. На диаграмме рисунка 2.2.5 представлены данные, которые получены в результате опроса трех категорий персонала: руководителей, специалистов, рабочих об удовлетворенности уровнем оплаты труда.

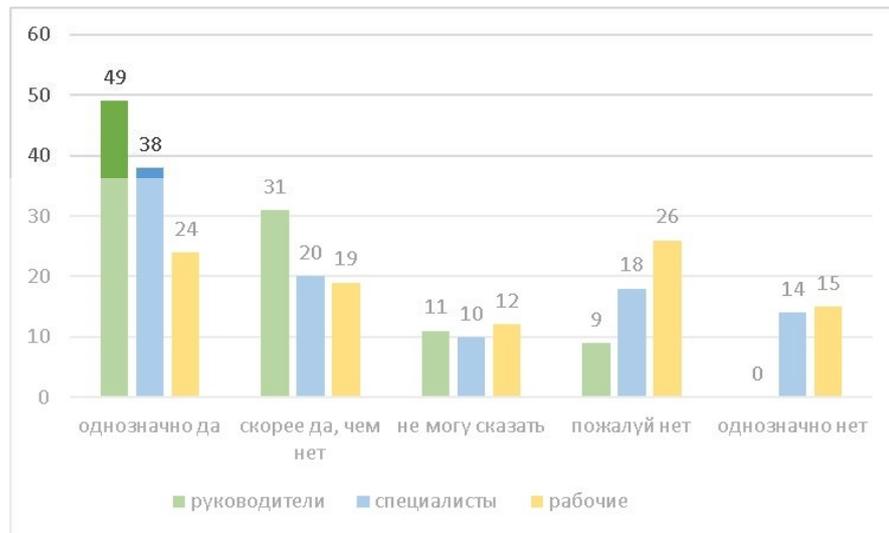


Рис. 2.2.5. Удовлетворенность персонала Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России размером оплаты труда, %

Согласно данным диаграммы рисунка 2.2.5, большая часть руководителей (80%) демонстрирует удовлетворенность уровнем зарплаток. Неудовлетворенность размером оплаты труда демонстрируют 9% руководителей, еще 11% не сформировали своего мнения. Среди специалистов доля работников, не удовлетворенных размером зарплаток заметно выше – 32%. Соответственно доля специалистов, которых абсолютно устраивает размер заработка, меньше, чем среди руководителей – 38%. Еще 20% специалистов уровнем оплаты труда скорее удовлетворены.

Большая часть рабочих уровнем оплаты труда не удовлетворена – всего 24% полностью удовлетворены и 19% скорее удовлетворены, чем нет. Отметим, что среди рабочих выше удельный вес сотрудников, не удовлетворенных зарплаткой: размер оплаты труда совершенно не устраивает 15% и скорее не устраивает 26%. Это свидетельствует о том, что в целом персонал Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России уровень

На рисунке 2.2.6 проиллюстрирована удовлетворенность персонала системой нематериального стимулирования.

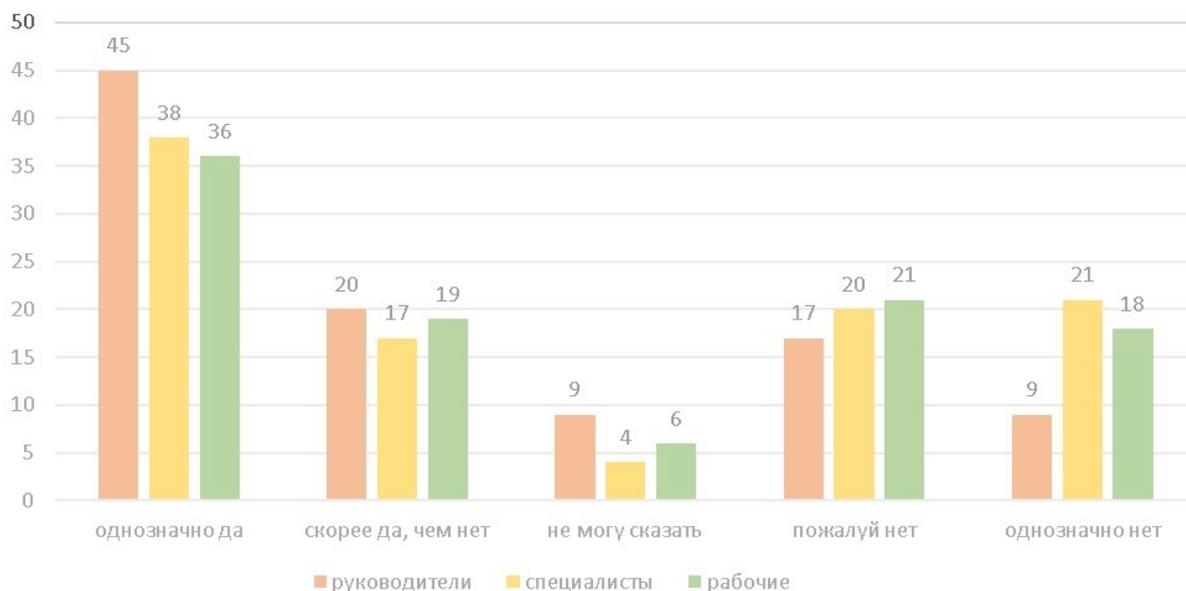


Рис. 2.2.6. Удовлетворенность персонала Отделения по Самарской области ВВГУ Банка России системой нематериального стимулирования, %

Мы видим, что нематериальное стимулирование в качестве критерия эффективности управления персоналом получило самые низкие оценки сотрудников.

Так же, как и по другим критериям, удовлетворенность сотрудников коррелирует с местом в служебной иерархии: удовлетворенность руководителей выше, чем специалистов, рабочих и служащих.

Отметим, что максимальную неудовлетворенность системой нематериальной мотивации демонстрируют специалисты – доля неудовлетворенных работников превышает 40%.

Таким образом, в ходе исследования были установлены следующие факторы снижающие эффективность менеджмента человеческих ресурсов в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за период 2014-2016 гг:

1. В Отделении по Самарской области ВВГУ Банка России не уделяется должного внимания планированию потребности в персонале руководящего состава. В организации не составляется список резерва руководящих кадров.

2. В Отделении по Самарской области ВВГУ Банка России не организован результативный процесс кадрового планирования, который всегда направлен обеспечение эффективности трудовой деятельности на каждом рабочем месте.

3. Автором выявлено, что в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России недостаточно широко используются все возможные источники при наборе персонала, такие как: прием молодых специалистов после окончания высших учебных заведений по профилю организации, что выражается в недостатке молодых специалистов.

4. Отсутствие Стандарта организации «Мотивация персонала, оценка качества труда подразделений» свидетельствует о том, что у персонала не сформирована мотивация продвижения по карьерной «лестнице».

5. Отсутствие Положения о внедрении системы адаптации персонала в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России влечет за собой неэффективность деятельности по адаптации персонала, поскольку длительность адаптации возрастает, новые сотрудники переносят организационный стресс.

6. Полученные данные наглядно демонстрируют, что в течение 3 лет не наблюдается достижение плановых показателей найма персонала, основная причина – низкий уровень оплаты труда.

7. Численность персонала, прошедшего аттестацию в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за 2014-2016 годы, снижается. Можно сделать вывод о том, что не ведётся комплексная работа с персоналом, в рамках которой все категории персонала должны быть задействованы в определённой программе развития.

8. Наблюдается отрицательная тенденция применения различных форм и методов повышения квалификации. Нет увеличения количества семинаров для руководителей, а численность запланированных на повышение квалификации сотрудников минимальна.

9. Персонал финансовой организации не удовлетворен как материальной, так и нематериальной мотивацией – это подтверждают результаты опроса.

10. Число награждений грамотами не превышает 3-х человек в год уже в течение трех лет, это говорит о том, что руководство не уделяет должного внимания моральному стимулированию персонала.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в Отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации

3.1. Основные направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами в отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации

В главе 2 выявлены следующие недостатки управления человеческими ресурсами Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России:

- неэффективная система стимулирования труда;
- неразвитость системы социальной поддержки.

Соответственно, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы управления человеческими ресурсами в организации. Мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами нацелены на увеличение социальной поддержки сотрудников, повышение лояльности персонала и снижение текучести. Общая концепция проекта представлена в таблице 15.

Таблица 15

Концепция проекта мероприятий совершенствованию системы управления человеческими ресурсами

| Выявленные проблемы |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- неэффективная система стимулирования труда- неразвитость социальной поддержки персонала |
| Предлагаемые варианты решения |
| <ul style="list-style-type: none">- Оптимизировать систему мотивации за счет программы «Кафетерий»- Внедрить программу мер социальной поддержки сотрудников (корпоративная пенсионная программа, программа поддержки детей сотрудников) |
| Ожидаемый результат |
| <ul style="list-style-type: none">- Повышение конкурентоспособности финансовой организации за счет эффективной работы ее сотрудников |

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Повышение лояльности персонала к организации– Формирование эффективной системы управления человеческими ресурсами |
|--|

Направление совершенствования системы управления человеческими ресурсами включает в себя следующие мероприятия:

- внедрение системы личных бонусов «Кафетерий».
- внедрение корпоративной пенсионной программы;
- внедрение программы поддержки детей сотрудников.
- Преимущества внедрения предложенных мероприятий заключаются

в том, что они:

Преимущества внедрений предложенных мероприятий заключаются в том что они:

- ориентируют сотрудника на достижение нужного компании результата, так как обычно связывается с показателями эффективности работы самого сотрудника;

- мотивируют персонал так как в этом случае дополнительное вознаграждение становится показателем признания достижений и профессионализма сотрудника;

- задействуют фактор соревновательности (с самим собой, с другими), который также может выступать мотиватором для определенной категории сотрудников. В каждой должностной инструкции прописаны задачи и обязанности сотрудника, занимающего ту или иную должность. Причем часть пунктов из этого перечня, несмотря на их важность, достаточно часто исполняется работниками лишь номинально. Поэтому актуальным остается вопрос о том, как побудить сотрудников максимально точно выполнять свои должностные обязанности.

1. *Внедрение системы личных бонусов «Кафетерий».* Стимулировать интерес к работе и активность при выполнении профессиональных обязанностей и, следовательно, производительность труда может введение системы дополнительного стимулирования, основанной на предоставлении

сотрудникам личных бонусов.

Личный бонус – вознаграждение, поощряющее высокие индивидуальные заслуги специалиста в деле решения стратегических и тактических задач (достижение более высоких индивидуальных результатов, вклад в снижение операционных издержек, экономию ресурсов и т. п.).

Поощрение персонала с помощью системы «Кафетерий» осуществляется по следующей методике.

1. В течение шести месяцев сотрудник накапливает баллы. Баллы сотруднику начисляются за участие в значимой для компании деятельности, причем количество начисляемых баллов зависит от рода выполняемой задачи.

2. Спустя шесть месяцев сотрудник получает чек, в котором отражено количество накопленных баллов. Чек — это обязательство предоставить дополнительное вознаграждение, универсальный эквивалент благ, который играет роль позитивной оценки, свидетельствует о значимости его владельца для организации.

3. Сотрудник может обменять свой чек на какой-нибудь бонус. Характер личного бонуса определяется суммой чека, т. е. в соответствии с набранным числом баллов сотрудник может самостоятельно выбрать себе приз из предложенного перечня.

Формируя «меню», следует включить в перечень возможных призов именно те, которые наиболее значимы и привлекательны для сотрудников подразделения. Об этих предпочтениях можно узнать, проведя дополнительный опрос. Очевидно, что самым «дорогим» призом должно стать поощрение, которое наиболее значимо для большинства сотрудников. Так, опрос, проводимый среди офисных сотрудников крупных компаний, показал, что призами, ради которых большинство работников готовы прикладывать дополнительные усилия, являются туристическая путевка и профессиональное обучение. Следовательно, именно эти вознаграждения должны стать самыми «дорогими» бонусами.

Такая система поощрения работников носит название «Кафетерий» и

имеет следующие преимущества:

1. сотрудник выбирает благо, которое его действительно мотивирует;
2. момент получения чека и момент получения блага разнесены во времени, что позволяет мотивировать сотрудника на долгосрочную перспективу;
3. чековый метод позволяет экономить фонд заработной платы, т. к. чеки можно обналечить посредством имеющихся в распоряжении ресурсов;
4. сотрудник получает обратную связь в виде информации об результативности своей работы, его труд оценивается регулярно, поэтому он заинтересован в росте собственной компетентности

В таблице 16 представлены бонусы (виды вознаграждения) разрабатываемой системы.

Таблица 16

Вознаграждения в системе «Кафетерий»

| Достижение | Бонус |
|---|--|
| Отсутствие нарушений производственного процесса | Подарочный сертификат в магазин по выбору на 1500 руб. |
| Отсутствие нарушений трудовой дисциплины | Подарочный сертификат в магазин по выбору на 1500 руб. |
| Успешная стажировка новичка | Абонемент в спортивный клуб или подарочный сертификат в магазин на 5000 руб. |
| Увеличение выработки на 20 % | Посещение ресторана 3000 руб. |
| Реализация проекта | Туристическая поездка по Золотому кольцу 35 000 руб. |

Опрос, проведенный среди сотрудников Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России, показал, что большинству (76%) интересен такой способ премирования, при котором работник сам выбирает себе вознаграждение из числа предложенных вариантов исходя из своих потребностей и установленного лимита («принцип кафетерия»).

Данное мероприятие направлено на все категории персонала. При этом

особый интерес к ней проявляют сотрудники в возрасте до 40 лет.

Социально-экономическая эффективность мероприятия заключается в повышении удовлетворенности персонала.

2. Внедрение корпоративной пенсионной программы. Система корпоративного пенсионного обеспечения предполагает использование пенсионной схемы, предусматривающей паритетное участие работников Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России и компании в финансировании его будущей корпоративной пенсии. Работник отчисляет любую часть заработной платы на пенсионный счет, который управляется негосударственным пенсионным фондом. В свою очередь, Отделение по Самарской области ВВГУ Банка России отчисляет на тот же пенсионный счет работника сумму экономии налоговых платежей и ежеквартальную сумму в размере 15% месячного оклада.

Минимальный стаж работы в Отделении по Самарской области ВВГУ Банка России, необходимый для получения права на негосударственную пенсию, для различных специальностей составляет от пяти до десяти лет.

Размер корпоративной пенсии исчисляется исходя из величины заработной платы за любые пять лет (по выбору работника). В дальнейшем развитие корпоративной пенсионной системы предполагает акцент на дифференцированное участие в программе работников различных специальностей, особенно дефицитных. Так, работникам высокой квалификации будет предоставлена возможность получать негосударственную пенсию без прекращения трудовой деятельности.

Данное мероприятие направлено на мотивацию персонала высокой квалификации, с большим стажем работы в организации.

3. Внедрение программы поддержки детей сотрудников. Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России начнет действовать с момента рождения ребенка у сотрудника. Для всех детей персонала в возрасте до трех лет предлагается добровольное медицинское страхование.

Два раза в год – на 1 сентября и 1 июня – будут проводиться детские

театрализованные праздники с привлечением event-агентства.

Для детей школьного возраста во время каникул предлагается ежегодная экскурсионная поездка по России в своей возрастной группе: младшие школьники, средние школьники, старшие школьники. Таким образом, во время осенних каникул будет проводиться экскурсионная поездка для старших школьников, во время зимних каникул – для средних школьников, во время весенних каникул – для младших школьников.

Детям сотрудников, поступающим в профильные учебные заведения, связанные с банковской деятельностью, при необходимости будет предоставляться кредит на обучение с условием обязательной работы родителя в Отделении по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России в течение трех лет после окончания ребенком сотрудника банка учебного заведения.

3.2. Организационно-экономическое обоснование предложений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в отделении по Самарской области Волго-Вятского главного управления Центрального банка Российской Федерации

Проведем расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В таблице 17 приведены затраты на проведение мероприятий, направленных на совершенствование управления человеческими ресурсами Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России.

Затраты на внедрение программы поддержки детей включают в себя расходы на разработку годовой программы (оплата труда персонала, который будет осуществлять разработку), формирование бюджета программы (оплата труда персонала, который будет осуществлять формирование бюджета), ознакомление работников с новой программой (изготовление информационных материалов, оплата труда сотрудников, которые будут

осуществлять ознакомление персонала). Кроме того, значительная часть затрат приходится непосредственно на расходы по организации праздников, экскурсий и других мероприятий программы.

Таблица 17

Затраты на внедрение мероприятий

| Наименование мероприятия | Этапы реализации мероприятия | Затраты, тыс. руб. |
|---|--|--------------------|
| Внедрение программы поддержки детей сотрудников банка | Разработка годовой программы поддержки детей сотрудников | 5 |
| | Формирование бюджета программы | 3 |
| | Ознакомление работников с программой | 3 |
| | Бюджет программы поддержки детей сотрудников | 700 |
| | Итого | 711 |
| Внедрение корпоративной пенсионной системы | Разработка корпоративной пенсионной системы | 5 |
| | Разработка положения о пенсионной системе | 2 |
| | Доработка учетного программного обеспечения (ПО) | 12 |
| | Инструктаж бухгалтерии | 2 |
| | Изготовление информационных материалов | 10 |
| | Итого | 29 |
| Внедрение системы личных бонусов «Кафетерий» | Разработка параметров программы «Кафетерий» | 5 |
| | Инструктаж линейных руководителей | 3 |
| | Ознакомление работников с системой личных бонусов | 5 |
| | Бюджет программы | 600 |
| | Итого | 613 |

Затраты на внедрение корпоративной пенсионной системы включают в себя расходы на разработку корпоративной пенсионной системы (оплата труда персонала, который будет осуществлять разработку), разработку положения о корпоративной пенсионной системе (оплата труда персонала, который будет осуществлять разработку), доработку ПО (оплата труда персонала, который будет осуществлять доработку), проведение инструктажа бухгалтерии (оплата труда персонала, который будет осуществлять инструктаж), изготовление информационных материалов для сотрудников.

Затраты на развитие нематериальной мотивации персонала включают в себя расходы на разработку параметров системы нематериальной мотивации (оплата труда персонала, который будет осуществлять разработку), проведение инструктажа линейных руководителей (оплата труда персонала, который будет

осуществлять инструктаж), ознакомление работников с новой системой нематериальной мотивации (изготовление информационных материалов, оплата труда сотрудников, которые будут осуществлять ознакомление персонала). Кроме того, значительная часть затрат приходится непосредственно на вознаграждения сотрудников.

На основании данных таблицы 17, затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами в организации составляют 1353 тыс. руб. В данную сумму включается:

- разработка и внедрение системы социальной поддержки персонала – 740 тыс. руб.;
- разработка и внедрение программы нематериальной мотивации – 613 тыс. руб.;
- внедрение корпоративной пенсионной системы – 29 тыс. руб.

Для принятия решения о целесообразности реализации данного проекта необходимо провести анализ его эффективности. В таблице 18 представим сводный расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Прирост прибыли формируется в результате следующих факторов:

- роста производительности труда;
- повышения качества работы;
- снижения текучести кадров (и затрат на поиск и подготовку нового персонала).

Таблица 18

Организационно- экономическое обоснование внедрения мероприятий. Первые два столбца-организация, вторые -экономика

| Мероприятие | Сроки внедрения | Ответственный за внедрение | Затраты на реализацию, тыс.руб | Прирост прибыли, тыс.руб. | Экономический эффект |
|---|-----------------|---|--------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Внедрение программы поддержки детей сотрудников банка | 20.11.2017 | Руководитель Отдела по работе с персоналом | 711 | 959 | 248 |

| | | | | | |
|--|------------|---|------|------|-----|
| Внедрение корпоративной пенсионной системы | 01.03.2018 | Руководитель Отдела по работе с персоналом | 29 | 249 | 220 |
| Внедрение системы личных бонусов «Кафетерий» | 10.09.2018 | Руководитель Отдела по работе с персоналом | 613 | 814 | 201 |
| Итого | - | - | 1353 | 2022 | 669 |

Таким образом, предложенный проект является прибыльным, рентабельным, при этом чистый доход, который получит Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России, составит 699 тыс. рублей. То есть, предложенный проект является экономически целесообразным.

Разработанные мероприятия, будут способствовать развитию системы мотивации и формированию лояльности кадров, что подтверждается полученными данными и представленными расчетами.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- формирование современной системы мотивации сотрудников;
- создание нацеленности сотрудников на коллективные результаты
- формирование благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, можно заключить, что разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом Отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России приведут к повышению эффективности деятельности финансовой организации.

Заключение

Роль человеческих ресурсов в обеспечении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия чрезвычайно высока. В отличие от всех других видов ресурсов человеческие ресурсы обладают важной особенностью – это «живые ресурсы», наделенные сознанием, и результаты их использования носят вероятностный характер.

Работа с кадрами – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой стратегии и политики, принципов и методов управления персоналом.

Концепция управления работой с персоналом представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, цели, задачи, критерий, принципы, методы, организационно- практические подходы к работе с ним.

В ходе исследования были установлены следующие недостатки и проблемы управления человеческими ресурсами в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России за период 2014-2016 гг.

В отделении по Самарской области ВВГУ Банка России

Автором выявлено, что в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России не используются все возможные источники при наборе персонала, такие как: прием молодых специалистов после окончания высших учебных заведений по профилю организации, что свидетельствует о недостатке молодых специалистов.

Отсутствие Положения о внедрении системы адаптации персонала в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России влечет за собой увеличение длительности и сокращение эффективности адаптации персонала, высокий уровень организационного стресса для молодых сотрудников.

Проведенный анализ демонстрирует, что ежегодно в течение 3 лет не наблюдается достижение плановых показателей найма персонала, основная причина низкий уровень оплаты труда.

Численность персонала отделения по Самарской области ВВГУ Центрального Банка России, прошедшего аттестацию за 2014-2016 годы, снижается. Таким образом, можно сделать вывод о том, что ведётся работа по развитию персонала ведется формально.

Наблюдается отрицательная тенденция различных форм и методов повышения квалификации.

Число награждений грамотами не превышает 3 человек в год уже в течение трех лет, это говорит о том, что руководство не уделяет должного внимания нематериальному стимулированию. Кроме того, сотрудники организации демонстрируют недовольство оплатой труда и системой нематериального стимулирования.

Таким образом, управление человеческими ресурсами в отделении по Самарской области ВВГУ Банка России в целом находится на среднем уровне.

В качестве мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами организации предложены:

- внедрение мотивации на базе системы личных бонусов;

- внедрение системы социальной поддержки сотрудников.

Разработанные мероприятия, будут способствовать развитию организационной культуры, системы мотивации и формированию лояльности кадров, что подтверждается полученными данными и представленными расчетами.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- формирование современной системы мотивации сотрудников;

- создание нацеленности сотрудников на коллективные результаты

- формирование благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, можно заключить, что разработанные рекомендации по совершенствованию управления человеческими ресурсами Отделения по

Самарской области ВВГУ Центрального Банка России приведут к повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Список использованных источников

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник / А. Р. Алавердов. – М.: МФПУ Синергия, 2012. – 656 с.
2. Александрова Н. А. Основы управления человеческими ресурсами и кадрового планирования: курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд.-во УрГУПС, 2014. – 213 с.
3. Андруник А. П. Современные пути повышения эффективности управления персоналом. Монография / А.П. Андруник. - М: изд-во Учебно-методического центра сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса, 2014. – 217 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. – Спб.: Питер, 2012. – 219 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. - М.: Интерпрессервис, 2014. – 383 с.
6. Веснин В. Управление персоналом в схемах. Учебное пособие / В.Веснин. – М.: Просвещение, 2015. – 96 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Ветлужских. – М.: Дрофа, 2017. – 150 с.
8. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для вузов / В. В. Глухов. – 3-е издание. – СПб.: Питер, 2012. – 608 с.
9. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2016. – 392 с.
10. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – М.: Аспект-Пресс, 2015. – 352 с.
11. Донник И. М. Экономико-правовые основы управления персоналом предпринимательской организации / И. М. Донник, Б. А. Воронин, Н. Б. Фатеева // Актуальные проблемы управления, экономики, культуры. – Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2015. – С. 94-99.

12. Зарубина Е. В. Практика управления человеческими ресурсами в российских организациях / Е. В. Зарубина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. Сборник материалов XXX Международной научно-практической конференции 26 октября 2016 г. – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2016. – С. 157-159.

13. Зарубина Е. В. Управление человеческими ресурсами как наука / Е. В. Зарубина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. Сборник материалов XLIV Международной научно-практической конференции 31 октября 2016. – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2016. – С. 234-235.

14. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

15. Каштанова Е. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / Е.Каштанова. – М.: Дрофа, 2015. – 72 с.

16. Каштанова Е. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением. Учебно-практическое пособие / Е.Каштанова. – М.: Дрофа, 2014. – 60 с.

17. Кибанов А. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / А.Кибанов. – М.: Инфра-М, 2017. – 60 с.

18. Кузьминов А. Н. Развитие моделей управления устойчивостью промышленных предприятий / А. Н. Кузьминов, Н. Г. Коростиева, С. В. Филиппов // Journal of Economic Regulation. – 2016. – Т. 7. – № 3. – С. 65-78

19. Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: учебное пособие / А. А. Лобанов, Дж. М. Иванцевич. – М., 2013. – 300 с.

20. Лукьянова Т. Управление инновациями в кадровой работе / Т.Лукьянова. – СПб.: Питер, 2015. – 72 с.

21. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке / В.И. Маслов. – М. : Эксмо, 2013. – 216 с.

22. Митрофанова Е. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. Учебно-практическое пособие / Е. Митрофанова. – М.: Дрофа, 2015. – 66 с.

23. Михалкина Е. В. Применение методов непараметрической статистики эконометрики для анализа HR-процессов / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова, Н. А. Косолапова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – № 1 (10). – С. 11-16.

24. Пилипчук Н. В. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами организации / Н. В. Пилипчук, А. В. Тебекин // Транспортное дело России. – 2012. – № 6-2. – С. 19-22.

25. Резанович Е.А. Практическое применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом [Электронный ресурс] / Современные проблемы науки и образования / Журнал. – 2014. – № 6. – С. 85-88.

26. Смолькин В. П. Теоретико-методологические подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами: монография / В. П. Смолькин // Ульяновский государственный университет. – Ульяновск, 2016. – 314 с.

27. Сысоев В. М. Особенности применения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом [Электронный ресурс] / В. М. Сысоев, М. С. Сысоева // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 11. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-funktsionalno-stoimostnogo-analizasistemy-upravleniya-personalom>, свободный (Дата обращения: 16.08.2017).

28. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991.

29. Шелдрейк Д. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия: Учебники для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 315 с.

30. Годовой отчет о деятельности отделения по Самарской области Центрального банка РФ г.Самара за 2014-2016 гг.

31. Должностные инструкции отделения по Самарской области
Центрального банка РФ за 2016 г.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!