

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра Управление персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМА АУТСОРСИНГА**

Выпускная квалификационная работа

**Студента очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
4 курса группы 05001242
Борисов Константин Валерьевич**

Научный руководитель:
кандидат соц. наук, доцент
Целютина Т. В.

Рецензент:
Управляющий ООО «Белгородский»
ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк»
Ефанова В. А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ.....	6
1.1 Сущность и принципы разработки стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом.....	6
1.2 Роль и значение аутсорсинга в разработке стратегии формирования системы управления человечески потенциалом организации.....	14
1.3 Методы оценки эффективности управления человеческим потенциалом организации.....	19
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ПАО «СКБ-БАНК».....	26
2.1 Организационно экономическая характеристика предприятия.....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	34
2.3 Оценка состояния системы управления человеческим потенциалом в организации.....	43
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ.....	51
3.1 Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом.....	51
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий..	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В реалиях сегодняшнего дня, особенно актуализировалось новое направление направление экономики, — экономики знаний, человеческого потенциала, без которого невозможно воплотить в жизнь идеи модернизации как всей экономики государства, так и отдельных экономических агентов, особое значение это имеет для финансового сектора России, который получил наибольший удар по итогам современного кризиса, как ввиду резкого изменения экономической конъюнктуры, так и в результате прямых санкций со стороны иностранных государств.

В этой связи трудно не согласиться с тем, что все большее значение в практике современного управления занимает нацеленность на развитие индивидуально-личностных способностей человека, на личный и актуализирующийся творческий потенциал личности, поскольку подлинным генератором прогрессивных, гибких, адекватных вызовам, прорывных решений, которые остро необходимы в сложившейся ситуации, является творческая деятельность людей, их способность к генерации инновационных изменений, деятельность по внедрению и принятию инноваций.

Все больше отечественных и зарубежных ученых, специалистов и руководителей различных отраслей и уровней, связывают третью научно-техническую революцию с творческим потенциалом человека, в структуре человеческого потенциала, важное место занимают психофизиологические и коммуникативные качества, нравственных и творческий потенциал, но все же особое место – профессионализм.

Основываясь на данных тезисах, считаем необходимым осветить проблему управления человеческим потенциалом, на примере одной из финансовых организаций российского банковского сектора, уделить внимание разработке методических, теоретических и практических рекомендаций, по совершенствованию такого управления, на основе

технологии аутсорсинга, с учетом социально-экономической эффективности предлагаемых изменений.

Степень научной разработанности темы исследования. Дипломная работа выполнена с учетом вклада трудов российских и иностранных ученых в таких областях, как:

Вопросы общего менеджмента и управления персоналом, которые подлежат изучению в контексте указанной темы в первую очередь, рассмотрены в трудах таких отечественных ученых и практиков, как В.И. Авдеев, Г.В. Антюфеев, А.Б. Волов, Е.А. Касьянова, О.П. Ефимова, Н.А. Зайцева, В.В. Иванов, М.В. Сенин, М.А. Мокриновой, С.Е. Труновой, А.Д. Чудновский и др. Зарубежный опыт систематизирован в трудах зарубежных специалистов, таких, как Р.А. Браймер, Ф. Котлер, Н. Морган, А. Причард, М. Райли и другие.

Вопросы управления человеческим потенциалом изучены в трудах., Гольдин Л.И., Коряковской И.В., Заславская Т.Н., Зубкова А.Ф., Иванова В.Н., Кульбовская Н.К., Кокин Ю.П., Макушин В.Т., Никифорова А.А., Римашевской Н.М., Роик В.Д., Рудык Э.Н., Слезингер Г.Э., Генкина Б.М., Богдановой Е.Л. и другие.

Специфика практики аутсорсинга персонала в России исследована в работах Аникина Б.А., Сафаровой Е.И., Фадеева Ю.Л., Рудой И.Л., Ю.Л. Щуриной, Власенко М.С. Меркулова А.В., Коршуновой Е.Д. , Михайлова Д.М., Торского И.А. и другие.

Объект исследования – ООО «Белгородский» филиала «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк».

Предмет исследования – Стратегия управления человеческим потенциалом ПАО «СКБ-Банк».

Цель работы – разработать направления совершенствования стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом в ПАО «СКБ-Банк» с использованием механизмов аутсорсинга.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Теоретическое обоснование стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом в организации
2. Анализ экономического состояния финансового учреждения и практики управления персоналом
3. Диагностика существующей стратегии управления человеческим потенциалом в ПАО «СКБ-Банк»
4. Выявление направлений совершенствования стратегии управления человеческим потенциалом
5. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом

Практическая значимость заключается в том, что совершенствование стратегии управления человеческим потенциалом с использованием аутсорсинга, позволяет организации не только эффективнее расходовать бюджет, но и решать ряд кадровых проблем карьерного, мотивационного, стимулирующего и экономического характера, а внедрение разработанных мероприятий не требует дополнительных финансовых затрат.

Информационную базу составили годовые отчеты ПАО «СКБ-Банк» по МСФО и РСБУ за 2013-2015 гг., Устав ПАО «СКБ-Банк», ряд иных нормативных и организационно распорядительных документов, публикуемые статистические данные ЦБ РФ, Федеральной службы государственной статистики, Министерства финансов, Министерства экономического развития РФ, труды отечественных и зарубежных ученых по тематике работы.

Методы исследования:

- 1) методы организации исследования – метод срезов (сравнительный);
- 2) эмпирические методы –наблюдение, интервью;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

1.1 Сущность и принципы разработки стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом

На сегодняшний день существует значительное число определений, дающих оценку участию людей в создании различных общественных благ: трудовые ресурсы, человеческий потенциал, человеческий фактор персонал, кадры, человеческий капитал, человеческие ресурсы и т.д. В основе этих понятий лежит то, что их объектом, является человек, как фундаментальный базис, эти дефиниции всесторонне освещают различные стороны управления человеческим потенциалом, персоналом организации. Их ввод в научный оборот связан, в первую очередь, с эволюционностью управления в общем, и управления персоналом в том числе.

Один из ключевых деятелей науки в сфере управления, Л. И. Евенко предполагает, что осуществилась эволюционная трансформация четырех концепций роли человека в производстве общественных благ [5, с. 27]:

— *Использование трудовых ресурсов.* Со второй половины 19 века и до 60-х годов века двадцатого, человек не рассматривался как объект управления, значение представляла лишь осуществляемая функция - труд, подлежащий измерению через различные меры затрат, заработной платой, рабочим временем. В европейских странах Маркс и Тейлор, в своих трудах, уделили наибольшее внимание данной концепции.

— *Управление персоналом.* С 30-х годов XX века. Фундаментом, этой концепции, явилась теория бюрократических организаций, рассматривающая человека через его формальную роль - должность, управление в рамках данной теории осуществляется при помощи методов администрирования.

— *Управление человеческими ресурсами.* Последователи данной теории рассматривают человека уже не как отделенный структурный элемент, а как уникальный, не возобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве всех фундаментальных составляющих таких как, трудовые функции, социальные отношения и состояние сотрудника.

— *Управление человеческим потенциалом.* В рамках теории, под человеком подразумевается уникальный управленческий объект и главный субъект организации рассматривать который только как «ресурс» невозможно. Основываясь на желаниях и способностях человека, должны выстраиваться стратегия и структура компании.

Научному сообществу известны и другие точки зрения, но объединяющим элементом для них является то, что с нарастанием производительных сил и совершенствования технологий менеджмента осуществляется трансформация роли и места человека на производстве. Из элемента обслуживания машин и механизмов в постиндустриальном обществе, человек становится основой производственного процесса. Термин «человеческий потенциал» отличается от смежных определений:

трудовые ресурсы — это люди, наделенные физическими и интеллектуальными качествами соответствующими условиям воспроизводства;

персонал — все работники организации, занятые выполнением производственных или управленческих операций, или переработкой предметов труда с использованием средств труда [3, с. 14].

человеческие ресурсы — группа ресурсных и трудовых характеристик описывающих работника, т.е. персонал и его качества, соотнесенные с рабочим местом, социокультурные характеристики, а также личностно-психологические свойства человека, проявляющиеся в отношении к компании, поставленным целям и задачам, окружению, коллегам и руководству [8, с. 96].

Человеческий потенциал неразрывно взаимодействует с человеческими ресурсами предприятия, его деятельностью по внедрению инноваций. Ключевая особенность человеческого потенциала кроется в понимании того, что это фактор взаимодействия людей друг с другом, с информационными ресурсами, с элементами физического капитала в трудовой деятельности.

В структуре человеческого потенциала организации, возможно выделить два ключевых элемента – человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал предприятия в целом. К тому же интеллектуальный потенциал организации в целом дифференцируется на внутренние элементы и внешние отношения [6, с. 58].

В свою очередь, человеческие ресурсы представляют собой отдельный элемент в структуре человеческого потенциала, который имеет непосредственное отношение к людям, это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда [3, с. 71].

Интеллектуальный потенциал компании дифференцируется на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения – отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации. Внутренние элементы – это организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия [24, с. 19]. Соотношение составляющих интеллектуального потенциала представлено на рис. 1.1.

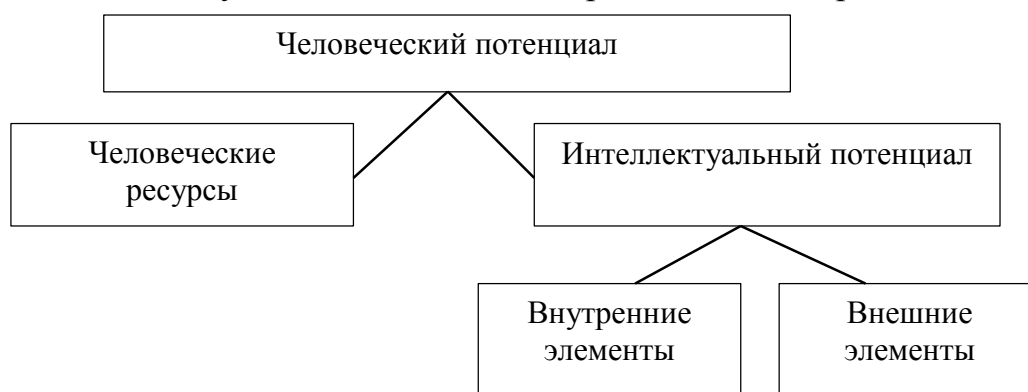


Рис. 1.1. Человеческий потенциал организации

Все составляющие человеческого потенциала находятся во взаимодействии друг с другом. Они оказывают друг другу определенную поддержку, тем самым возникает объединяющий эффект, так осуществляется перекрестное влияние одних элементов структуры на другие.

Особенность человеческих ресурсов кроется в том, что люди разумны, и следовательно, реакция на управленческое воздействие эмоционально-осмысленна, а не рефлекторная. Именно из-за обладания интеллектом, люди стремятся к постоянному совершенствованию, это является фундаментальным источником роста результативности взаимодействий в рамках групп различной этимологии. Индивид избирает определённый вид деятельности, опираясь на свои потребности, исходя из которых, ставит перед собой определенные и осознанные цели.

Обозначенные особенности и определяют изменения, проявляющиеся в переходе от управления персоналом, к управлению человеческим потенциалом. Вместе с тем, усиление конкурентной борьбы, и, как следствие, внимания компаний к вопросам снижения издержек, трансформация организационных структур, значительно возросшая роль знаний, борьба за таланты и другие экономико-политические тенденции, обосновали к разворачиванию деятельности, связанной с формированием человеческого потенциала организации, которая все более и более вытесняет теорию и практику работы с человеком на производстве, ограниченную только проблемами «отдела кадров» [9, с. 231].

Важнейшей функцией управления человеческим потенциалом является обеспечение стабильности работы организации, удержание и привлечение новых клиентов.

В этой связи необходима четко сформулированная, выстроенная и отлаженная модель управления человеческими ресурсами и потенциалом.

В современной управленческой теории дефиниция «модель управления» является фундаментальным, так как вопросы управления

организацией, разработки стратегии, выбора инструментов и рычагов для адекватного ответа на возникающие вызовы, для менеджмента организации являются наиболее важными.

В идеалистичном виде, целостная управленческая модель подразумевает теоретически выверенную и обоснованную систему представлений о том, как должна выглядеть и выглядит сейчас, система управления, нам потребуются комплексный набор инструментов по обучению и развитию, включающие в себя коучинг, управленческое консультирование, проведение тренингов и семинаров, а так же обучение нынешних руководителей умению работать с индивидуальными планами развития, с той целью, чтоб объект управления, в данном случае организация, мог добиться обозначенных ориентиров развития, устойчиво развиваясь и обеспечивая рост ключевых показателей эффективности функционирования. Практика применения внедряемой системы менеджмента базируется на том, с какой степенью эффективности она влияет на объект управления.

Ориентируясь на определение модели управления, проанализированного выше, в рамках исследовательской работы, следует определить такое понятие, как «модель управления потенциалом человеческим потенциалом».

Здесь следует подразумевать методически выверенную и обоснованную, способную к практической реализации модель управления человеческим потенциалом организации, которая включает процедуры создания, структурирования и оценки человеческого потенциала, цели, задачи и пути оптимизации человеческих ресурсов, виды воздействий, необходимые для дальнейшего развития, оценочных мероприятий по результатам деятельности человеческих ресурсов и результативности, применимых в управленческом процессе действий. Таким образом, главная цель моделирования – это объективное обоснование складывающейся динамики человеческих ресурсов предприятия, подбор или разработка оптимального инструментария применимого в управлении ими,

направленных на рост эффективности работы системы управления человеческим потенциалом и наращивания потенциала персонала [41, с. 112].

Прежде всего, следует обратить внимание на то, что система управления человеческим потенциалом должна выстраиваться и развиваться во взаимосвязи со стадиями жизненного цикла предприятия, его стратегией и политикой управления персоналом.

На первом этапе функционирования предполагаются мероприятия обеспечивающие количественный и качественный состав персонала.

Второй этап включает в себя реализацию модели управления человеческими ресурсами и предполагает оценку человеческого потенциала (в частности, оценку структурных составляющих).

В рамках третьего этапа реализация происходит на основе данных полученных на втором этапе результатов оценки человеческого потенциала, и предполагает формулирование задач развития человеческих ресурсов предприятия.

Четвертый этап предполагает определение ключевых направлений развития человеческого потенциала сотрудников. Под развитием здесь следует понимать комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также планирование и продвижение карьеры.

Воплощение планов развития человеческого потенциала компании может быть реализовано в следующих формах:

- осуществление обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;
- реализация процесса профессиональной адаптации;
- оценка кандидатов на вакантные должности и текущая оценка персонала;
- формирование плана продвижения и карьеры сотрудников организации;
- работа с кадровыми резервами;
- организация и осуществление рационализаторской и научно-исследовательской деятельности во внедрении инноваций;

— внедрение в производственный процесс результатов рационализаторской, научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Пятый этап внедрения системы управления человеческим потенциалом включает в себя выработку и определение видов и форм развития человеческих ресурсов компании. Формами такого развития являются лекции, семинары, конференции, тренинги, кейсы, деловые игры, стажировка, программы обучения MBA, учебные курсы, интерактивное и дистанционное обучение, наставничество, смешанное обучение, организация обучения и работы в командах [16, с. 28].

Шестой этапе реализации системы управления человеческим потенциалом организации включает оценку человеческого потенциала в динамике, а так же оценку результативности внедренных мероприятий определяющих направления, формы и виды развития. Как показывает практика на этом этапе происходит оценка результативности работы отдела управления персоналом, так как именно он занимается подбором и расстановкой персонала с учетом сформированных компетенций, оценкой его потенциала, определяет задачи и направления развития человеческих ресурсов, подбирает наиболее подходящие формы их развития [16, с. 29].

Комплексная оценка результативности таких мероприятий предполагает оценку эффективности использования человеческих ресурсов и оценку результативности процесса управления ими. В совокупности критериями для такой оценки будут являться следующие:

- оценка производительности человеческих ресурсов организации;
- оценка затрат на персонал организации;
- оценка оптимизации численности персонала;
- эффективность работы с персоналом;
- оценка мотивации труда сотрудников;
- результативность мероприятий, предусмотренных планом развития работников организации;
- эффективность работы службы по управлению персоналом.

Седьмой этап предполагает формулирование обобщенного вывода о состоянии человеческих ресурсов, после внедрения всех последовательных мероприятий по формированию, развитию и продвижению.

Идеальным результатом внедрения системы управления человеческим потенциалом можно считать повышение уровней профессионально-квалификационного, интеллектуального, творческого, инновационного, карьерного развития персонала, что позволит компании стабильно функционировать в занимаемом сегменте рынка.

Таким образом, по мере развития человеческого потенциала современных организаций меняются формы и методы руководства: происходит отход от авторитарного, основанного на беспрекословном желании утвердить свою власть и авторитет, к демократическому, основанному на оказании работникам помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников.

Формирование и использование человеческого потенциала в организации определяется тем, как повышается компетенция работников организации и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации в целом. Компетенция работников увеличивается путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры. Грамотно сформированная стратегия управления человеческим потенциалом имеет многовекторный позитивный эффект, так как позволит организации рационально распределить имеющиеся трудовые ресурсы по направлениям и видам деятельности, в целом оптимизировать финансово-хозяйственные показатели, улучшить результат, повысить имидж организации, обеспечить ряд социальных преимуществ, решив такие кадровые проблемы, как текучесть, мотивация и стимулирование, как следствие, обеспечить рост конкурентоспособности, предприятия и на рынке труда и на рынке основной деятельности.

1.2 Роль и значение аутсорсинга в разработке стратегии формирования системы управления человечески потенциалом организации

Человеческий потенциал организации является основным фактором, определяющим возможность получения синергетического эффекта. В свою очередь воспроизводство потенциала трудовых ресурсов организации с высокой степенью эффективности, требует планомерного долгосрочного воздействия на его системообразующие составляющие, позволяющие целенаправленно изменять уровень активизации человеческого потенциала.

Сегодня эффективность работы любой компании зависит от таких факторов как:

- 1) благоприятная деловая окружающая среда;
- 2) верная стратегия предприятия;
- 3) качество человеческих ресурсов.

Ввиду экономической нестабильности последних лет актуализировался вопрос о необходимости создания эффективных систем, обеспечивающих высокое качество трудовых ресурсов, то есть повышение их потенциала, особенность которых кроется в следующем:

1) чем дольше люди заняты профессиональной деятельностью, тем больше у них накапливается опыта жизненного и трудового, следовательно тем меньше времени им требуется для качественного решения поставленных задач, и как следствие тем большую ценность они представляют для компании;

2) это самый сложный объект социального управления;

3) профессионализация видов деятельности требует большой капиталоемкости для становления профессионалов;

4) высокая эффективность деятельности персонала в организации достигается созданием рационального управления их возможностями.

Концепция формирования стратегии управления человеческим потенциалом предполагает необходимость капиталовложений в формирование и развитие человеческих ресурсов, исходя из экономической целесообразности, имеющих своей целью, создание условий для творческого и профессионального развития каждого работника, что создает предпосылки для более полного использования знаний и навыков. Отсюда изменяются и акценты работы с персоналом, в частности делаются усилия по развитию и раскрытию «скрытых» возможностей сотрудников. Проблема в том, что люди наиболее консервативная составляющая организации, и требуется обязательная адаптация человеческих ресурсов к новым целям, методам и отношениям.

Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outer-sourcing» – «использование внешних ресурсов. Аутсорсинг – это передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический характер, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). [29, с. 201]

Сейчас все большее количество компаний использует аутсорсинг в своей деятельности. Ниже приведены основные причины перехода предприятий на аутсорсинг:

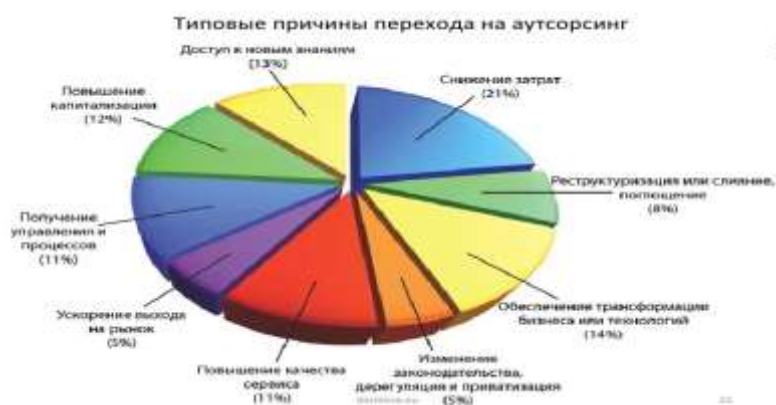


Рис 1.2 Типовые причины перехода на аутсорсинг

Однако стоит заметить, что у применения аутсорсинга есть не только преимущества, но и некоторые недостатки или риски. Рассмотрим их подробнее.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ возможностей и рисков перевода функций организации на аутсорсинг

Преимущества аутсорсинга	Недостатки (Риски) аутсорсинга
Концентрация на основных видах деятельности	Нарушение принципов конфиденциальности и безопасности
Повышение качества обслуживания	Нечеткое определение целей и задач
Экономия на персонале и обучении	Неудачный выбор поставщика услуг
Диверсификация рисков	Риск изменения стоимости услуги при изменении состояния рынка
Отсутствие необходимости в расширении штата персонала	Недостаточная квалификация поставщика услуг
Снижение издержек по содержанию избыточной структуры службы	Плохое управление со стороны поставщика услуг

Анализ рисков является ключевым фактором успеха при принятии решения об аутсорсинге. Компании должны быть готовы реагировать на риски, связанные с привлечением стороннего подрядчика, а также уметь их минимизировать.

Сегодня в практике управления подавляющего большинства отечественных предприятий человеческий потенциал не рассматривается как объект осознанного управления. Концепция управления работниками базируется на формализации управленческих функций и операций, требовании высокого уровня исполнительности работников, ориентации на ограниченное материальное стимулирование. При реализации этих условий возможности организации по развитию потенциала человеческих ресурсов весьма ограничены [26, с. 197].

За рубежом кадровый аутсорсинг является привычной практикой современных предприятий. В США более 90%, а в Европе более 70% передали часть функций провайдеру. Международное агентство Kelly

Services на основе проводимых исследований, пришло к выводу, что количество компаний, готовых передать на аутсорсинг функции HR-подразделений, все больше растет. Согласно их данным, необходимость аутсорсинга напрямую зависит от величины бизнеса. 84% компаний со штатом до 1000 чел. предпочитают централизованно осуществлять HR-функции. В то время как 77% крупных компаний регулярно привлекают внешних провайдеров HR-услуг [56].

Первопричиной низкого уровня развития человеческого потенциала является отсутствие ориентации руководителей предприятий на стратегическое развитие и понимания актуальности активизации человеческого фактора. Управление этим важнейшим ресурсом осуществляется на основе примитивной системы мотивации, без учета тенденций современности [32, с. 94].

Управление воспроизводством человеческого потенциала представляет собой кропотливую «работу с талантами», выявление среди сотрудников наиболее перспективных и талантливые, осуществлять их развитие на нынешнем рабочем месте, ряд конкурентных преимуществ не только на рынке труда, как организации ответственный социально-ориентированный работодатель, но и на экономическом рынке. При использовании инновационного метода, выявляются наиболее сильные стороны, после чего решается, на какой именно должности они принесут наибольшую пользу. Изучение особенностей человеческого потенциала позволило сформулировать принципы, на которых должно базироваться управление этой сложной подсистемой в организации.

1. Принцип долгосрочности предполагает, что для достижения уровня развития человеческого потенциала, соответствующего современным требованиям необходим значительный временной период. Этот организационный ресурс накапливается годами, и сам в значительной степени определяет свое развитие.

Результат влияния развития человеческого потенциала на эффективность деятельности организации также проявляется в течение долгого времени и в различных формах. Управление человеческим потенциалом требует учета постепенности, эволюционной составляющей его развития, организационных законов, в частности, «закон наименьших», в силу которого устойчивость определяется наиболее слабым звеном системы, а возможности развития человеческого потенциала наиболее слабым ее элементом.

2. Принцип ситуативности основывается на предварительной диагностике сложившихся в организации условий, применении различных начальных этапов управления развитием человеческого потенциала.

Результат такой диагностики человеческого потенциала определяют инструменты необходимые для его дальнейшей оптимизации. Методики воздействия на человеческий потенциал будут вариативными, в зависимости от уровня развития наиболее слабого звена.

3. Принцип отрицания силового воздействия предполагает, что человеческий потенциал не поддается простому манипулированию, а способен развиваться лишь в условиях, способствующих формированию творческих начал.

4. Принцип комплексности оценки предполагает, что оценка воздействия человеческого потенциала на деятельность экономической системы должна учитывать не только прямое воздействие на эффективность организации, но и множество неявных направлений его влияния.

Рассмотренные выше принципы актуализируют важность управления такой системой как организационная культура, задающей ориентиры для воспроизводства человеческого потенциала как институциональная среда на микроуровне. Организационная культура является системообразующим фактором, благодаря которому все составляющие управления человеческого потенциала действуют эффективно без внешнего воздействия при принятии решений, распределении власти, мотивации. Наличие организационной

культуры советующей целям и запросам организации процессы самоорганизации приводят к стабильному эволюционному росту и функционированию компании через внутреннюю мотивацию сотрудников, их самоконтроль и саморазвитие. В этой ситуации нет потребности для руководителя, постоянно совершенствовать внешние регуляторы, такие как система мотивации, подбор кадров, адаптация, обучение, их ротация и т.д. Соответствующая организационная среда позволяет в полной мере использовать имеющийся человеческий потенциал, в результате чего происходит саморегулирование без внешнего вмешательства, зачастую субъективного [10, с. 62].

Сильная организационная культура предполагает приоритет решения социальных задач, готовность к разумному риску и нововведениям, применение групповых форм принятия решений, ориентация на коллективное вознаграждение, высокий уровень самоуправления.

Однако, как показывает практика, сегодня в Российских компаниях преобладает административная организационная культура, для которой характерен низкий уровень взаимодействия и акцентирование внимания на процесс, а не на результат. Такая среда не может в полной мере соответствовать требованиям экономики сегодня, ожидающей от организаций гибкости, внедрения инноваций, удовлетворения возрастающих потребностей и снижения издержек. Без трансформации организационной культуры полноценное и всестороннее развитие человеческого потенциала практически затруднено.

Таким образом, роль аутсорсинга в управлении человеческим потенциалом, заключается в выработке конкурентоспособных экономически оправданных и эффективных подходов к развитию конкретной организации, базирующихся на передовом опыте и включающем в себя ряд преимуществ сотрудничества таких как опытность специалиста в налаживании системы управления, на основе ранее проведенных работ, снижение кадровых рисков.

1.3 Методика оценки эффективности управления человеческим потенциалом организации

На сегодняшний день в отечественных организациях вопросы, связанные с управлением персоналом, занимают всё более важное место в производственно-хозяйственной деятельности. Работник выступает ключевой фигурой производственного процесса, объединяет все другие факторы производства в единое целое и дает импульс функционированию компании.

Методика определения интегрального показателя уровня развития человеческого потенциала, разработанная отечественными специалистами Центра исследований региональной экономики, Саликов Ю. А. и Кравцова Т. Ю., базируется на оценке таких коэффициентов как: средневозрастной уровень персонала – отношение средневозрастного уровня работающих к пенсионному возрасту; состояние здоровья, характеризующееся двумя показателями: коэффициентом частоты заболеваний и коэффициентом текучести заболеваний; работоспособность, вычисляемая на основании коэффициента выполнения должностных обязанностей; коэффициент образовательного уровня; коэффициент квалифицированности персонала; коэффициент повышения квалификации кадров; коэффициент карьерного роста; коэффициент интенсивности карьерного роста; коэффициент соответствия рабочих мест типовым; коэффициентом условий производственного быта; коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников организации и в регионе; коэффициент обеспеченности жильем; коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями; коэффициент стабильности кадров; уровень текучести кадров [58].

Стремление к формированию человеческого потенциала с возрастным составом сотрудников 30-45 лет, является нормой для организации. Для того,

чтобы характеризовать возрастной уровень персонала используем следующую формулу:

$$x = \frac{B}{P}, \quad (1.1)$$

где X – средневозрастной уровень персонала, лет; B – средний возраст работающих работающих; P – пенсионный возраст, лет.

Решая поставленные задачи, сотрудники постоянно эксплуатируют свое здоровье. Показателями, характеризующими состояние здоровья персонала, являются коэффициенты частоты заболеваний и частоты производственного травматизма.

Коэффициент частоты заболеваний рассчитывается по формуле:

$$X = \frac{H}{\text{Ч}}, \quad (1.2)$$

где H – число случаев заболеваний (общих и профессиональных);
 Ч – численность работающих.

Коэффициент частоты производственного травматизма определяется по формуле:

$$x = \frac{H}{\text{Ч}}, \quad (1.3)$$

где H – число случаев травматизма; Ч – численность работающих.

Состояние человека, чаще всего, прямо коррелируется с его работоспособностью и выносливостью и характеризуется коэффициентом выполнения должностных обязанностей, который вычисляется по формуле:

$$x = \frac{P(\text{факт})}{P(\text{план})}, \quad (1.4)$$

где $P_{\text{факт}}$ – число фактически выполненных работ; $P_{\text{план}}$ – число запланированных работ.

Ориентир показателя равен 1, то есть все запланированные в организации работы должны быть выполнены в полном объеме.

Для взвешенной оценки уровня образования, выбран показатель числа лет обучения, приходящихся в среднем на одного сотрудника. Показатель образования, рассчитывается как средневзвешенная величина доли лиц с

высшим (15 лет обучения), незаконченным высшим (13 лет), начальным профессиональным (12 лет), средним специальным (11 лет), общим средним (10 лет), незаконченным средним (8 лет), начальным (4 года) образованием среди персонала организации:

$$x = \frac{(L*F)+...(L*F)}{O}, \quad (1.5)$$

где L – количество лет обучения n-го образования; F – количество рабочих с n-м образованием, O – общая численность работающих.

Уровень квалификации персонала является важнейшей составляющей человеческого ресурса организации, а развитие этого потенциала – одно из базовых конкурентных преимуществ.

Коэффициент квалифицированности персонала организации определяется по формуле:

$$x = \frac{q}{q_{и}}, \quad (1.6)$$

где x – коэффициент квалифицированности персонала, q – средний стаж работы по специальности работников; $q_{и}$ – средний уровень требуемого стажа работы по специальности, выполняемой работниками.

Ориентир коэффициента квалифицированности персонала организации равен 1, так как уровень квалификации работников не должен быть ниже выполняемых ими работ.

Коэффициент повышения квалификации кадров рассчитывается по формуле:

$$x = \frac{N_n}{N}, \quad (1.7)$$

где N_n – количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, человек; N – общее количество работников, человек.

Каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в пять лет. Следовательно, оптимальное значение показателя равно 0,2.

Карьерный рост работников предприятия, его интенсивность также являются важной характеристикой человеческого потенциала организации.

Коэффициент карьерного роста определяется по формуле:

$$x = \frac{K_n}{K}, \quad (1.8)$$

где K_n – количество работающих, получивших повышение по должности, человек; K – количество руководящих должностей, человек.

Коэффициент интенсивности карьерного роста рассчитывается по формуле:

$$x = \frac{N_d}{N}, \quad (1.9)$$

где N_d – средний стаж работы работников в одной должности, лет; N – средний срок работы на предприятии.

Оптимальным значением показателя является 0,5. Высокий коэффициент карьерного роста говорит о том, что предприятие не уделяет должного внимания управлению трудовой карьерой персонала и разработке системы служебно-профессионального продвижения.

Коэффициент соответствия рабочих мест типовым рассчитывается по формуле:

$$x = \frac{M_a}{M_o}, \quad (1.10)$$

где M_a – количество рабочих мест, соответствующих требованиям охраны труда (по уровню шума, вибрации, света и другое); M_o – общее количество рабочих мест.

Значение коэффициента должно стремиться к 1, то есть все рабочие места должны соответствовать нормативным требованиям.

Коэффициент условий производственного быта, ориентир которого равен 1, определяется по формуле:

$$x = \frac{B_{fi}}{B_{ni}}, \quad (1.11)$$

где B_{fi} , B_{ni} – соответственно фактическое и нормативное количество наименований n -го вида производственного быта.

Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников организации и в регионе исчисляется по формуле:

$$x = \frac{З_{\text{раб}}}{З_{\text{ср}}}, \quad (1.12)$$

где $З_{\text{раб}}$ – среднемесячная заработная плата низкооплачиваемой категории работников организации, руб., $З_{\text{ср}}$ – среднемесячная заработная плата одного работника в регионе, где находится организация, руб.

Заработная плата низкооплачиваемой категории работников предприятия должна быть не меньше среднемесячной заработной платы в регионе, следовательно, ориентир коэффициента 1.

Коэффициент обеспеченности жильем рассчитывается по формуле:

$$x = \frac{П_s}{П_q}, \quad (1.13)$$

где $П_s$ – доля предоставляемого жилья приезжим работникам к числу востребованных организацией, $П_q$ – качество предоставляемого жилья работникам из других регионов.

Ориентир, взятый за 1, указывает на то, что организация должна стремиться обеспечить жильем всех приглашенных работников в соответствии с жилищным нормативом, принятым в регионе. При этом, если организация не приглашает работников из других регионов, то коэффициент обеспеченности жильем принимается равным 1.

Коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями определяется по формуле:

$$x = \frac{С_{\text{фi}}}{С_{\text{нi}}}, \quad (1.14)$$

где $С_{\text{фi}}$ – фактическая вместимость лечебно-оздоровительных учреждений, человеко-мест; $С_{\text{нi}}$ – вместимость по норме, человеко-мест;

Ориентир коэффициента обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями равен 1, что свидетельствует о полной обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями.

Стабильность кадров, считается важной положительной характеристикой кадровой работы. Показатель стабильности кадров, определяется по формуле:

$$x = \frac{N_c}{N}, \quad (1.15)$$

где N_c – численность работников со стажем работы на данном предприятии 5 лет и более, человек; N – общая численность работающих, человек.

Ориентир коэффициента стабильности равен 0,8, то есть подразумевается ротация кадров в коллективе, предотвращающая его естественное старение.

Текучесть кадров так же является своеобразным индикатором состояния развития организации. Оптимальным принят уровень текучесть кадров, равный 8-10%. Показатель рассчитывается по формуле:

$$x = \frac{Ч_y}{Ч}, \quad (1.16)$$

где $Ч_y$ – количество уволенных, человек; $Ч$ – общая численность персонала предприятия, человек.

При расчете интегрального индекса для каждого из указанных показателей следует установить фиксированные минимальные и максимальные значения: отношение средневозрастного уровня работающих к пенсионному возрасту: 0 и 1, частота общей и профессиональной заболеваемости: 0 и 1, частота производственного травматизма: 0 и 1, уровень выполнения должностных обязанностей: 0 и 1, коэффициент образовательного уровня: 4 и 15, коэффициент квалифицированности персонала: 0 и 1, коэффициент повышения квалификации кадров: 0 и 1, коэффициент карьерного роста: 0 и 1, коэффициент интенсивности карьерного роста: 0 и 1, коэффициент соответствия рабочих мест типовым: 0 и 1, коэффициентом условий производственного быта: 0 и 1, коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников организации и в

регионе: 0 и 1, коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями: 0 и 1, коэффициент обеспеченности жильем: 0 и 1, коэффициент стабильности кадров: 0 и 1, уровень текучести кадров: 0 и 1.

Итоговый индекс уровня развития персонала предприятия определяют, как среднегеометрическую величину всех индексов.

Применять разработанную методику оценки потенциала персонала возможно не только в целом по предприятию, но и по каждому его подразделению. Максимально возможное значение индекса развития человеческого потенциала предприятия – 1, минимальное – 0. Показатель можно использовать для ранжирования предприятий.

При этом к предприятиям, слабо ориентированным на развитие персонала относятся те, где он не выше 0,25; с низким уровнем развития потенциала – такие, где показатель находится в интервале между 0,25 и 0,50; со средним уровнем развития - где индекс расположен в промежутке от 0,50 до 0,75; если показатель не ниже последней величины, то считается, что анализируемое предприятие уделяет достаточно внимания стратегии развития персонала и обладает высоким уровнем развития его потенциала.

В зависимости от значения индекса человеческого потенциала для каждой группы предприятий рекомендовано проведение соответствующих мероприятий по его повышению и поддержанию (приложение 4). Однако при разработке конкретных мероприятий в области управления персоналом необходимо учитывать значение каждого из показателей, входящих в состав обобщенного индекса.

Таким образом, используя методику расчета интегрального индекса развития человеческого потенциала, возникает методически обоснованная возможность определить уровень развития системы управления человеческим потенциалом, в том числе в динамике. Благодаря такой информации возможно судить и о эффективности политике организации в вопросе управления человеческими ресурсами.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ПАО «СКБ- БАНК»

2.1 Организационно экономическая характеристика предприятия

2 ноября 1990 года, на базе Свердловского областного управления Агропромбанка СССР, создано Публичное Акционерное Общество «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу» (ПАО «СКБ-банк»). В этот же день Банку и была выдана генеральная лицензия ЦБ РФ на осуществление банковских операций.

Согласно уставу, целью деятельности организации является извлечение прибыли [приложение 1]. Согласно финансовой отчетности за 2015 год чистая прибыль банка составила 781 304 тысяч рублей [Приложение 3].

ПАО «СКБ-Банк» осуществляет следующие банковские операции:

- 1) привлечение денежных средств физических лиц и организаций во вклады;
- 2) кредитовании физических лиц и организаций;
- 3) открытие и ведение банковских счетов;
- 4) инкассацию наличных денег, векселей, платежных и расчетных документов, кассовое обслуживание физических лиц и организаций;
- 5) операции с иностранной валютой в наличной и безналичной формах;
- 6) привлечение во вклады и размещение и продажу драгоценных металлов;
- 7) осуществление переводов денежных средств по поручению.

Помимо банковских операций Банк вправе осуществлять следующие сделки:

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;

— предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;

— лизинговые и факторинговые операции;

— оказание консультационных и информационных услуг.

Основные балансовые показатели ПАО «СКБ-Банк» отражающие текущее финансовое положение организации представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Итоги деятельности ПАО «СКБ-банк» на 01.03.2016

Показатели (в тыс. руб.)	01.03.2016 (в тыс. руб.)	01.03.2015 (в тыс. руб.)	1.03.2014 (в тыс. руб.)	Изменение 2016 к 2014 в %
Активы нетто	129 168 372	105 331 062	131 962 333	-2.12
в т.ч. кредитный портфель (без МБК)	81 455 281	89 229 540	93 792 482	-1.13
Привлеченные средства	98 888 196	92 903 288	100 262 267	-0.26
в т.ч. средства физических лиц	72 502 451	66 057 719	70 996 228	109,756
Акционерный капитал	2 200 105	2 124 895	2 054 793	2.04
Собственные средства	15 063 737	14 612 843	12 502 394	3.15
Прибыль текущего года	105 565	47 220	75 449	39,92

Таким образом, анализ экономических показателей позволяет определить, что деятельность банка является рентабельной и высокодоходной. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года, банку удалось вдвое увеличить прибыль, однако в рамках последних трех лет, динамика менее позитивна, прирост на 39,92%, что с учетом инфляции за последние три года, говорит о практически нулевой динамике роста, это свидетельствует о кризисном положении в организации. Отрицательную

динамику демонстрирует кредитный портфель, на 2.12 % снизились активы, что только подтверждает факт кризиса. Однако в целом можно сделать вывод о том, что банк финансово устойчив, даже в сегодняшних непростых для финансовой системы России условиях, ввиду ограничительных мер по доступу на внешние рынки капиталов для российских финансовых учреждений со стороны стран Европейского союза и США.

Рассмотрим структуру доходов организации, для оценки уровня специализации деятельности, структура доходов за последние три года, представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2

Структура доходов ПАО «СКБ-Банк»

Вид дохода	2015 г В тыс. руб.	2014 г В тыс. руб.	2013 г В тыс. руб.	Изменение 2013 к 2015 гг. в %
Процентные доходы	19 230 899	20 056 897	22 013 764	-1,32
Комиссионные доходы	1 780 411	2 427 194	2 978 109	-40,22
Доходы от операций на финансовых рынках	83 785	386 349	56 013	149,58
Прочие операционные доходы	4 720 006	795 889	1 017 689	463,79
Итого	25 815 101	23 666 329	26 065 575	-0,97

Анализ таблицы 2.2 показывает, что небольшую долю (80%) структуре доходов банка занимают процентные доходы, это говорит о высокой степени специализации финансового учреждения на кредитовании физических и юридических лиц, т.е. обслуживание клиентов – является приоритетом в работе учреждения.

На сегодняшний день Операционный офис «Белгородский» филиала «Рязанский» ПАО «СКБ-БАНК» является обособленным подразделением ПАО «СКБ-БАНК». Филиал не является юридическим лицом и выступает в

гражданском обороте от имени Банка. По обязательствам, вытекающим из деятельности Филиала, ответственность несет Банк.

Операционный офис «Белгородский» филиала «Рязанский» ПАО «СКБ-БАНК» наделен имуществом, переданным ему Банком. Он имеет отдельный бухгалтерский баланс, входящий в консолидированный баланс Банка.

Филиал совершает банковские операции, заключает договора и ведет финансовую деятельность от имени Банка, на основании Положения об Операционном офисе «Белгородский» филиала «Рязанский» ПАО «СКБ-БАНК», в соответствии с Уставом Банка и Генеральной лицензией на осуществление банковских операций ЦБ РФ № 2272 [61].

Ресурсы Операционного офиса «Белгородский» филиала «Рязанский» ПАО «СКБ-БАНК» формируются за счет собственных средств Банка, передаваемых Филиалу и привлеченных, в том числе средств юридических и физических лиц, находящихся на счетах в Филиале, в том числе средств, привлеченных в виде депозитов и кредитов других банков.

Координационное руководство деятельностью Филиала осуществляет Правление Банка. Оно определяет векторы развития Филиала банка, утверждает структуру и штатное расписание, план командировок сотрудников и тарифы на оказание услуг клиентам. Непосредственное текущее руководство деятельностью Филиала осуществляется Директором Филиала. Он действует как полномочный представитель Банка на основании доверенности, выдаваемой Председателем Правления Банка.

Директор Филиала в пределах своих полномочий:

- 1) осуществляет оперативное управление деятельностью Филиала;
- 2) распоряжается имуществом, денежными средствами, находящимися в распоряжении Филиала и организует деятельность Филиала;
- 3) принимает решение об открытии (закрытии) дополнительных офисов, операционных касс вне кассового узла, кредитно-кассовых офисов Филиала и других внутренних структурных подразделений, в соответствии с требованиями установленными Банком России;

- 4) действует от имени Банка, представляет его во всех государственных и общественных организациях, предприятиях и учреждениях;
- 5) издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников Филиала утверждает внутренние документы, направленные на организацию деятельности филиала;
- 6) принимает и увольняет сотрудников Филиала, решает вопрос об установлении для них испытательного срока, в соответствии трудовым законодательством Российской Федерации и налагает на работников дисциплинарные взыскания;
- 7) обеспечивает своевременность совершения банковских операций, составления баланса и его достоверность, соблюдение установленного режима рабочего дня;
- 8) дает разрешение на открытие расчетных, текущих и иных счетов;
- 9) разрешает в установленном порядке списание сумм с баланса Филиала;
- 10) рассматривает заявления, жалобы клиентов и принимает по ним необходимые меры;
- 11) осуществляет иные действия, необходимые для выполнения целей и задач Филиала.

Прибыль, формирующаяся в результате деятельности Филиала и складывающаяся из выручки от всех видов деятельности, является прибылью Банка. После отчислений в фонды Банка, отчисления налогов и проведения других обязательных платежей, осуществляемых в очередности и порядке, установленных в соответствии с действующим законодательством, прибыль от операций и сделок Филиала используется в порядке, определенном, решениями общего собрания акционеров Банка. Расходование средств на административно-хозяйственные цели осуществляется в пределах сметы расходов, утвержденной Правлением Банка. Премирование работников Филиала и другие льготные выплаты производятся в соответствии с действующим в Банке положением о премировании.

Контроль деятельности Филиала осуществляют Правление Банка и Служба внутреннего контроля Банка в соответствии с Уставом Банка и положениями о контрольной и ревизионной комиссии (приложения 5-6). Контроль финансово-хозяйственной деятельности Филиала осуществляется Ревизионной комиссией Банка в соответствии с Уставом Банка. Проверку деятельности Филиала по поручению органов управления Банка осуществляют должностные лица Банка, а также независимые аудиторы.

На 01.04.2016 списочная численность трудовых ресурсов Банка составляет 2792 человека. Трудовой коллектив по сравнению с 2015г. увеличился на 165 человек, и на 281 с 2014г. В операционном офисе «Белгородский» ф-ла «Рязанский» на сегодняшний день работает 38 сотрудников, и открыто 2 вакансии.

Организационная структура линейная, представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Организационная структура ПАО «СКБ-Банк», Рязанский филиал [62]

Таким образом, анализ организационной структуры представленной на рисунке 2.1 позволяет сделать вывод о простоте и линейности системы управления, что оправдано с учетом количества персонала.

В своей деятельности компания руководствуется следующими основными принципами управления:

- гарантия прав и интересов акционеров;
- эффективное управление;
- распределение полномочий между органами управления и эффективный контроль;
- эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью;
- прозрачность структуры собственности и информационной открытости;
- соблюдение законности и этических норм;
- эффективное взаимодействие с работниками и справедливое вознаграждение;
- социальной ответственности и развитие партнерских отношений с заинтересованными лицами.

Структура корпоративного управления СКБ-Банка обеспечивает поддержание адекватного баланса между органами управления, распределяет полномочия и разграничивает общее руководство, осуществляемое акционерами и Советом Директоров, и руководство текущей деятельностью СКБ-Банка, осуществляемое его исполнительными органами.

Таким образом, анализ организационно экономической характеристики предприятия позволяет сделать вывод о том, что ПАО «СКБ-Банк» является финансово устойчивой, рентабельной кредитной организацией, получающей прибыль от осуществления своей основной деятельности, организационная структура подразделения банка линейная, что в силу масштабности оправдано и эффективно с точки зрения осуществления управленческих функций. Организация имеет богатую историю, и многолетний опыт, а так же в полной мере укомплектована персоналом, в количестве достаточном, для нормального функционирования.

2.2 Анализ системы управления персоналом организации

Все основные функции оперативного контроля, и работы с персоналом возложены на руководителей подразделений банка, они самостоятельны в принимаемых решениях, по вопросам премирования, или взыскания, увольнения и подбора персонала, однако, при приеме нового сотрудника, кандидата должны одобрить в отделе Управления персоналом, в головном офисе банка, чаще всего это возможно и удаленно, однако при приеме на работу на наиболее ответственные руководящие должности, соискателю необходимо будет приехать в г. Екатеринбург на собеседование, либо специалист из головного офиса, сам приезжает в регион и занимается работой с персоналом до восстановления нормального режима. Периодически, как правило 1 раз в 3-5 лет, подразделения посещает аттестационная комиссия из головного офиса, с целью установления эффективности работы, и провести аттестацию рабочих мест, данная деятельность регламентируется положениями о службе внутреннего контроля и положением о ревизорной комиссии ПАО «СКБ-Банк» (приложение 5-6)

К функциям отдела управления персоналом расположенного в головном офисе организации относятся:

1. Разработка, внедрение и контроль исполнения кадровой политики и стратегии предприятия и создание системы подбора, адаптации и социализации сотрудников предприятия.
2. Разработка, внедрение и контроль корпоративной системы обучения, аттестации и формирования кадрового резерва и формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры предприятия.
3. Оптимизация штатного расписания предприятия и планирование потребностей в персонале. Подготовка прогнозов потребности в персонале в соответствии с планами и динамикой развития предприятия, выявления

профессионально-квалификационных требований и способностей сотрудников, анализа текучести кадров.

4. Определение эффективности персонала. Изучение и оценка профессиональных, деловых и моральных качеств сотрудников в процессе их трудовой деятельности и участие совместно с руководителями подразделений предприятия в процессе расстановки кадров по результатам аттестации персонала.

5. Контроль за осуществлением оперативного контроля на местах табельный учет (опоздания, отсутствие без уважительной причины и пр.), соблюдение трудовой дисциплины), во всех структурных подразделениях банка.

Структура взаимодействия от дела управления персоналом с иными подразделениями и отделами компании рассмотрена в таблице 2.3

Таблица 2.3

Взаимодействие отдела УП с различными отделами и службами компании

<i>Отд УП сотрудничает с подразделениями:</i>	<i>Отд УП сотрудничает с данными подразделениями по следующим вопросам:</i>
1. Юридический отдел	по правовым вопросам, связанным с подготовкой проектов приказов, распоряжений, инструкций, положений и др. документов;
2. Хозяйственно-экономический отдел	по вопросам обеспечения канцелярскими и хозяйственными товарами; оборудованием рабочих мест в соответствии с действующими нормами, установленными в Обществе; предоставления транспортных средств; обеспечения условий для хранения документов.
3. Отдел Информационных Технологий	по вопросам проектирования, эксплуатации и сопровождения автоматизированных информационных систем.
4. Отдел бухгалтерии	по вопросам кадрового документооборота и отчетности
5. Со всеми руководителями структурных подразделений ПАО «СКБ-Банк»	по вопросам управления персоналом, ведения делопроизводства, организации контроля и проверки исполнения, совершенствования стиля и методов работы с документами; подготовки и представления необходимых руководству документов, использования служебной информации.

В рамках исследования была дана оценка структуре и динамике затрат на персонал (таблица 2.4);

Таблица 2.4

Структура затрат на персонал

	Вид затрат (в тыс. рублей)	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Оплата труда	1 529,5	1 330	1 263,5	-13,04	-5	-18,04
2	Набор и отбор персонала	28,5	25	14	-11,11	-62,5	-73,66
3	Обучение и развитие персонала	423,5	410	380	-8,62	-27,78	-36,4
4	Спецодежда	18	16	6	-11,11	-62,5	-73,66
5	Медицинское обслуживание	92	80	76	-13,04	-5	-18,04
6	Охрана труда	30	30	25	0	-16,67	-16,67
7	Организация отдыха	15	15	15	0	0	0
8	Командировочные расходы	14	16	20	14,28	25	39,28
9	Оплата проезда	2,5	3	4	20	33,34	53,34
10	Оплата сотовой связи	6,2	6,8	5,8	9,67	-14,7	-5,03
	Итого	2 059,2	1 831,8	1 709,3	-11,94	-8,49	-20,43

Таким образом анализа структуры затрат на персонал позволяет сделать вывод о том, что за последние 3 года происходит сокращение практически по всем статьям расходов, это связано с кризисным положением в отрасли в целом и в организации в частности, ситуация подтверждается и финансовыми показателями организации (приложение 3). Сокращение расходов достигается в основном за счет численного сокращения персонала и отсутствия индексаций заработных плат, при этом бюджеты статей расходов, которые так или иначе связаны с закупками товаров и услуг, возросли в основном пропорционально или чуть ниже уровня инфляции за последние годы. При этом в годовом отчете организации (приложение 2) отражена стратегия на повышение эффективности работы персонала, а значит и дальше расходы на найм и сопутствующие статьи будет снижаться. При этом следует отметить, что ситуация в целом близка к общим статистическим данным по отрасли. Так по данным информационного портала «Банки.ру» за последние 3 года, кредитные организации на 34% сократили свои расходы на

персонал [63]. В таблице 2.5 предоставлен анализ основных кадровых процессов.

Таблица 2.5

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	2015 г.	2014 г.	2013 г.	2015 г. в % в 2013 г.
Численность персонала на начало года, чел.	40	46	42	95,24
Среднесписочное число работников, чел.	39	42	44	88,64
Принято всего, чел.	3	8	9	33,33
Выбыло всего, чел.	5	14	7	71,42
в т. ч	1	6	0	0
- по сокращению штатов				
- по собственному желанию	4	8	7	57,15
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность на конец года, чел.	38	40	46	82,61
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	7,69	19,04	20,45	37,6
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	12,82	33,33	15,9	80,63
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	87,18	66,67	84,1	103,67
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	7,69	19,04	20,45	37,6
Коэффициент абсентеизма	6,82	6,02	4,56	149,5
В т.ч. по болезни (Кабс/б)	5,18	4,68	3,29	157,44

Анализ основных кадровых процессов, позволяет сделать вывод о том, что в организации наблюдается достаточно высокая текучесть персонала (коэффициент текучести в 2015 г., 7.69) , это может быть связано с достаточно большим количеством факторов, которые требуют отдельных исследований, однако очевидно, что режим труда и отдыха достаточно жёсткий, продолжительность рабочего дня составляет 11 часов (с 8.00 до 19.00) сотрудники работают в режиме многозадачности, а оплата труда не превышает средней по региону, к тому-же свою роль играет и гендерно-возрастной признак, основной персонал это девушки от 20 до 30 лет, которые

часто отказываются от трудовой деятельности как таковой. Структура и укомплектованность персонала организации предоставлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура и укомплектованность персоналом в ПАО «СКБ-Банк»

Показатели	2015г.			2014г.			2013г.		
	Кол-во должностей	Число Физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество Физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество Физ. лиц	Укомплектованность
Персонал, всего в том числе:	39	38	97,4%	40	40	100%	46	46	100%
Руководители	4	4	100%	4	4	100%	6	6	100%
Специалисты	29	30	97%	30	30	100%	35	35	100%
Рабочие	5	5	100%	5	5	100%	5	5	100%

Анализ таблицы 2.6 позволяет сделать вывод, что наибольшую долю в структуре персонала составляют специалисты, непосредственно занимающиеся работой с клиентами, и ведением основных бизнес-процессов, рабочие являются вспомогательным ресурсом, это уборщицы – поддерживающих порядок в помещении, водитель, осуществляющий оперативную доставку документов и специалистов в организации – клиенты банка, слесарь, осуществляющий мелкий текущий ремонт, замену рекламных стендов, техническое обслуживание бытовых узлов и механизмов, вместе с тем следует отметить, что в организации наблюдается полная укомплектованность штата, что связано с повышенной конкуренцией на рынке труда среди работников финансового сектора экономики.

Ключевым этапом анализа системы управления персоналом является анализ качественного состава трудовых ресурсов организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию (табл. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10).

Таблица 2.7

Распределение персонала ПАО «СКБ-Банк» по возрасту в 2015-2016 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел / %)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20							
20 – 30	50			19	66,67		
30 – 40	18.42	1	25	6	22,22		
40 – 50	26.31	3	75	4	11,11	3	60
50 – 60	5,27					2	40
Итого	100	4	100	29	100	5	100

Анализ таблицы показал, что трудовой коллектив в банке, относительно молод по возрасту, 50% персонала это люди, находящиеся в возрастной категории от 20 до 30 лет, это связано с тем, что офис банка в Белгороде открылся не так давно, чуть более 5 лет назад, при подборе персонала HR департамент банка, ориентировался на молодых людей-выпускников ВУЗов, со свежими знаниями, вместе с тем, наблюдается динамика на увеличение возраста у руководителей, это связано с наличием некого жизненного и трудового опыта, и у вспомогательного персонала – рабочих, это связано вероятно с уровнем дохода и социальным статусом профессий.

Таблица 2.8

Распределение персонала ПАО «СКБ-Банк» по полу в 2015-2016 гг.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес %
Руководители	2	33,33	2	5,26
Специалисты	2	0	27	89,48
Рабочие	2	66,66	3	5,26
Итого	6	100	32	100

Анализ таблицы 2.8 позволяет сделать вывод о том, что в исследуемой организации преобладает (84%) женский коллектив, в первую очередь это связано со спецификой работы в финансовой сфере, уровнем доходов и требованиям к потенциальным соискателям.

Таблица 2.9

Распределение персонала ПАО «СКБ-Банк» по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел/ %)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	26,3			10	34,5		
От 5 до 10	60,5	4	100	19	65,5		
От 10 до 15	10,5					4	80
От 15 до 20	2,7					1	20
Свыше 20							

Анализ персонала, по трудовому стажу, представленный в таблице 2.9, позволяет сделать вывод о том, что у большинства персонала в организации опыт более пяти лет — это связано с тем, что персонал в организации работает с самого учреждения Операционного офиса «Белгородский» филиала «Рязанский» Публичного акционерного общества «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу» который был открыт в 2010 году, следует отметить, что в то время HR-департамент головного офиса организации сделал ставку на молодых перспективных специалистов при подборе персонала, не взирая на наличие либо отсутствие опыта работы, и как показывает время, такая стратегия не стала ошибкой, вместе с тем, за время работы подразделения, произошла и ротация кадров. Так 34.5% имеют трудовой стаж менее 5 лет, то есть меньше чем организация работает финансовом на рынке Белгородской области.

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию в ПАО «СКБ-Банк»

Группы работников по образованию:	Всего (чел/ %)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес %
среднее							
среднее специальное	7,9					3	60
незаконченное высшее	13,16			4	13.8	1	20
высшее	78,5	4	100	25	86.2	1	20

Анализ таблицы показал, что абсолютное большинство (78.5%) работников имеют высшее профессиональное образование, как правило по направлению «Экономика», это связано с высокой степенью ответственности при выполнении профессиональных обязанностей. Более низкий уровень образования имеют кассиры окончившие специальные курсы, и рабочие. Следующим этапом анализа систему управления персоналом является оценка система оплаты труда в организации, данные представлены в таблице 2.11

Таблица 2.11

Анализ заработной платы персонала в ПАО «СКБ-банк» (руб.)

Показатели	2015	2014	2013	2015 в % к 2013
Персонал всего, в том числе:	742 000	900 000	1 020 000	72,75
1. Руководители	40 000	45 000	45 000	88,89
2. Специалисты	18 000	22 000	20 000	90
3. Рабочие	12 000	12 000	10 000	120

Анализ данных о заработных платах представленный в таблице 2. 11 позволяет сделать вывод о том, что фонд оплаты труда сократился почти на треть (-27,25 %) при этом номинально уровень заработных плат остался практически не измененным, тренд разнонаправленный, у руководителей и

специалистов снижение на 10-12%, рабочим рост на 20%, такой тренд связан скорее с низкой стартовой базой, и уравниванием к уровню средней по региону, однако факт снижения заработной платы, как видно из выше проанализированных данных преимущественно за счет сокращения персонала говорит о кризисном положении в организации, однако вместе с тем, ставка делается на повышение эффективности работы, уже работающих в организации.

Таким образом, под эффективностью системы управления следует понимать степень реализации целей в установленные сроки, достижение которых основано на улучшении взаимодействия всех ее элементов, согласованности и упорядоченности производственной и управленческой деятельности, приводящих к повышению эффективности всей организации, всесторонне проанализировав данные о персонале организации, оценив качественный и количественный состав, измерив основные кадровые показатели (коэффициенты) можно сделать вывод о том, что систему управления персоналом в ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» работает эффективно, своевременно решая поставленные перед ней задачи, в частности было проведено сокращение персонала, которое не оказало негативного влияния на экономические показатели, что позволило организации и дальше успешно и эффективно развиваться.

С учетом численности и качественного состава персонала ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк», наличие дополнительных единиц администрирования работы с персоналом не требуется, управляющий в пределах своих полномочий качественно и в полной мере решает поставленные задачи, о чем говорят показатели результативности деятельности организации.

1.3 Оценка состояния системы управления человеческим потенциалом в организации

Современный уровень развития управления характеризуется необходимостью использования последних достижений во многих сопутствующих областях знания – теории организации, теории массовых коммуникаций, психологии, социологии, социальной психологии, педагогики и ряда других, что позволяет ставить вопрос о всестороннем использовании и управлении человеческим потенциалом в организации.

В рамках настоящей работы был осуществлен анализ практики управления человеческими ресурсами в ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк». Анализ проводился по нескольким направлениям:

1. Анализ качественного состава персонала;
2. Анализ систем и структур управления персоналом предприятия;
3. Анализ управления социальными и психологическими процессами в организации;
4. Анализ и оценка готовности руководства к использованию современных подходов и методов управления персоналом.

Первые два направления, были исследованы на основе ряда документов, таких как: устав организации, финансовый план (отчет), бухгалтерский баланс, отчет организации по труду (ф.№ 2-Т) отчет о финансовых результатах, статистические отчеты и другие плановые и отчетные формы и документы, нормативно-техническую, нормативно-методическую документацию службы управления персоналом, кадровые документы, данные экспертных оценок итд. Результаты данного исследования представлены выше, в предыдущем пункте выпускной квалификационной работы. Анализ управления социальными и психологическими процессами в организации и оценка готовности руководства к использованию современных подходов и методов управления персоналом были проведены при помощи

интервью с руководителем организации (социологического исследования), в рамках которого были освещены следующие вопросы в отношении кадровой политики и оценки роли человека в организации. В частности, вопросы в следующих направлениях:

- наиболее актуальные проблемы компании, и степень значимости кадровых проблем;
- оценка удовлетворенности сотрудников своей работой, и условиями труда;
- значение фактора «мотивации персонала» в работе организаций, имеет ли место применение методов «управления производственным поведением» персонала;
- стремление и способы мобилизации потенциала работников, развитие «увлеченности» работой (энтузиазма);
- важность морального климата в рабочем коллективе;
- значимость организационная культуры управления компанией, оценка управляющими ее роли и места в ряду других факторов;
- взаимосвязь конкурентоспособности предприятия и квалификации персонала, методов кадровой работы;
- направления работы по развитию персонала, созданию кадрового резерва;
- применяемые методы и способы оценки персонала, а также оценки эффективности мероприятий по развитию персонала, целесообразность инвестиций в развитие кадров;
- собственное развитие руководителя.

Так же в рамках исследования был проведен анализ расходов на систему управления человеческим потенциалом организации, данные представлены в таблице 2.12

Таблица 2.12

Расходы на систему управления человеческим потенциалом в
ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк»

Мероприятия	Затраты в 2015 (в руб.)	Затраты в 2014 (в руб.)	Затраты в 2013 (в руб.)	2015 к 2013 в %
Формирование необходимого и количественного состава трудовых ресурсов	14 000	25 000	28 500	49,12
Периодическая оценка человеческого потенциала	30 000	30 000	30 000	100
Реализация намерений по развитию человеческого потенциала (лекции, семинары, конференции, тренинги итп.)	330 000	360 000	374 000	86,52
Оценка динамики человеческого потенциала, и результативности выбранных направлений развития.	20 000	20 000	20 000	100
итого	394 000	435 000	452 500	86,5

В результате анализа расходов на систему управления человеческим потенциалом удалось выяснить следующие ключевые моменты в работе по управлению человеческим потенциалом организации:

— За последние три года затраты на систему управления человеческим потенциалом снизились на 13.5%.

— Одним из основных инструментов развития потенциала сотрудников организации, по мнению руководства, является обучение, мотивация и контроль.

Для более комплексного анализа ситуации следует детально рассмотреть статьи расходов в системе управления человеческим потенциалом. Так, под формированием необходимого качественного и количественного состава трудовых ресурсов подразумеваются мероприятия по привлечению отбору и найму персонала, которые в 2015 году

осуществлялись организацией самостоятельно, средства расходуются на кадровую рекламу, и доступ к базам резюме на популярных кадровых порталах, в 2014 и 2013 году, ввиду высокой потребности в поиске и привлечении персонала ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» сотрудничало с кадровым агентством.

Периодическая оценка человеческого потенциала подразумевает привлечение стороннего консультанта, для независимой оценки текущей ситуации, и подготовке отчета. Сотрудничество на основе аутсорсинга.

Реализация намерений по развитию человеческого потенциала подразумевает сотрудничество организации с обучающими центрами и организациями, закупку обучающих программ, проведение тренингов и семинаров, как собственными силами, так и с посещением сторонних организаций, при этом следует отметить, что сотрудничества на основе аутсорсинга не осуществляется.

Оценка динамики человеческого потенциала, и результативности выбранных направлений развития, подразумевает привлечение стороннего консультанта, для независимой оценки текущей ситуации, и подготовке отчета. Сотрудничество на основе аутсорсинга.

Оценка системы управления человеческим потенциалом организации была проведена при помощи обобщённого показателя уровня развития человеческого потенциала основывается на расчете следующих показателей: средневозрастной уровень персонала, характеризующийся отношением средневозрастного уровня работающих к пенсионному возрасту; состояние здоровья, характеризующееся двумя показателями: коэффициентом частоты заболеваний и коэффициентом текучести заболеваний; работоспособность, вычисляемая на основании коэффициента выполнения должностных обязанностей; коэффициент образовательного уровня; коэффициент квалифицированности персонала; коэффициент повышения квалификации кадров; коэффициент карьерного роста; коэффициент интенсивности карьерного роста; коэффициент соответствия рабочих мест типовым;

коэффициентом условий производственного быта; коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников организации и в регионе; коэффициент обеспеченности жильем; коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями; коэффициент стабильности кадров; уровень текучести кадров. Оценка проведена на специалистах банка – как основной и самой многочисленной категории персонала, создающих организации ее прибыль - 29 человек. Данные по результатам такой оценки занесены в таблицу 2.13

Таблица 2.13

Оценка системы управления человеческим потенциалом
в ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк»

№	Показатель (коэффициент)	значение
1	Средневозрастной уровень персонала	0,52
2	Коэффициент частоты заболеваний	0,7
3	Коэффициент частоты производственного травматизма	1
4	Коэффициент выполнения должностных обязанностей	0,93
5	Показатель числа лет обучения	14.57 лет = (0.97)
6	Коэффициент квалифицированности персонала	0,96
7	Коэффициент повышения квалификации кадров	0,15
8	Коэффициент карьерного роста	0,21
9	Коэффициент интенсивности карьерного роста	0,11
10	Коэффициент соответствия рабочих мест типовым	1
11	Коэффициент условий производственного быта	0,83
12	Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников организации и в регионе	0,65
13	Коэффициент обеспеченности жильем	1
14	Коэффициент обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями	0,24
15	Коэффициент стабильности кадров	0,76
16	Коэффициент текучести кадров	0.32
Интегральный коэффициент		0,71

Таким образом, оценка системы управления человеческого потенциала по методике интегрального коэффициента показала, что ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» предприятие со средним уровнем развития системы управления человеческим потенциалом – интегральный коэффициент равен 0.71, то есть расположен в промежутке от 0,50 до 0,75, при этом следует отметить что находится практически на пограничном

значении с высоким уровнем развития человеческого потенциала. Такой показатель очевидно результат взвешенной политики, направленной на развитие человеческого потенциала, такая стратегия заложена и в готовой управленческой отчетности банка (приложение 3). Очевидно, что организация сегодня вкладывает значительные средства (519 000 рублей в 2015 г) в развитие человеческого потенциала, благодаря чему очевидно удалось повысить эффективность работы, ведь несмотря на проведенное сокращение персонала, экономические показатели деятельности только возросли.

Однако среднее значение интегрального коэффициента оценки уровня развития человеческого потенциала говорит о том, что еще куда стремиться и развиваться, согласно методике оценки, организациям с таким показателем необходимо усилить работу по следующим направлениям:

Обновление научно-методического, материально-технического и информационного обеспечения кадровой работы. Подбор и расстановка кадров в соответствии с их квалификационным уровнем и задачами организации; обеспечение возможностей служебного и научного роста персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; выявление, поддержка и обучение персонала предприятия, а также работников, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности; результативностью и оплатой труда; формирование сферы обязанностей и ответственности работника так, чтобы была возможность передачи обязанностей другому лицу, а также автономия работника в интересах возрастания удовлетворенности трудом; внедрение групповых и индивидуальных принципов морали, совершенствование системы коммуникаций.

В результате анализа системы управления человеческим потенциалом, нам удалось обнаружить очевидные пробелы в безусловно существующей сегодня организационной культуре ПАО «СКБ-Банк». В первую очередь проблема в том, что она достаточно формализована, рассматривается скорее

как обязательство, нежели часть повседневной работы. У персонала практически не развито чувство сопричастности, подтверждает это тот факт, что не только сотрудники, но и сам управляющий, зачастую пользуется услугами конкурентов по финансовому рынку. Дресс-код в организации слабый, и заранее ставит сотрудников в неравное положение. В частности менеджмент не обязывает себя соответствовать кодексу корпоративного поведения, и практически не требует это от сотрудников, не реагируя на случаи очевидного нарушения. Очевидно, что в такой индифферентной обстановке, сложно развивать творческую инициативу, совершенствовать свою работу, зарабатывать вместе с компанией.

В результате проведенного всестороннего исследования системы управления человеческим потенциалом, нам удалось выяснить, что в целом ситуация организации удовлетворительна, коэффициент интегральной оценки уровня человеческого потенциала составляет 0.71 что соответствует средним значениям, существует система обучения, оценки, мотивации и контроля, создана стратегия по развитию человеческого потенциала. Что отражено в управленческой отчетности, однако исследование выявило ряд проблем, решив которые можно ощутимо повысить эффективность работы в этом направлении, а именно:

1. Несогласованность целей работников и организации, отсутствие корпоративных и индивидуальных норм морали, разделяемых всеми членами организации.

2. Не актуальность социального пакета для персонала.

3. Система развития специалиста, формируется по должности, которую он занимает, и не учитывает индивидуальных психо-физиологических особенностей личности

4. Диффузия системы коммуникации сотрудников между отделами и подразделениями организации

И как следствие можно сделать вывод о том, что принятая стратегия по развитию человеческого потенциала не в полной мере удовлетворяет требованиям организации с точки зрения рациональности и с точки зрения работников как психо-физиологически индивидов, необходимо пересмотреть стратегию управления человеческим потенциалом, применяя при ее реализации в том числе и механизмы аутсорсинга в обучении и контроле. Также следует модернизировать организационную культуру, для создания благоприятной среды в организации, позволяющей сотрудникам развиваться и само реализовываться в полной мере проявляя творческую инициативу.

Реализация работы по оптимизации управленческих процессов в этом направлении, позволит эффективнее расходовать выделенный организации бюджет, не в ущерб качеству, преимуществом так же является то, что наличие стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом, не требует дополнительных финансовых затрат, поскольку модернизация управленческих процессов, происходит не за счет расширения комплекса мероприятий, или их сокращения, не за счет увеличения бюджетов. А благодаря трансформации самого подхода к организации таких мероприятий, во многом благодаря внедрению аутсорсинга, удастся добиться зачитанного роста экономических и социальных показателей эффективности управления человеческим потенциалом организации. В этом и заключается фундаментальное преимущество данного подхода перед всеми остальными.

Таким образом, анализ системы управления человеческим потенциалом, при помощи методики интегральной оценки, разработанной специалистами Центра исследований региональной экономики, позволил сделать вывод, что в целом стратегия управления человеческим потенциалом находится на удовлетворительном среднем уровне развития, однако существует значительный резерв повышения эффективности работы в данном направлении, при устранении обозначенных проблем.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

3.1 Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом

Выделив недостатки существующей стратегии управления человеческим потенциалом, вполне очевидно, что нет единого универсального средства по их решению, в этой связи в первую очередь обозначим направления работы по совершенствованию стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом с использованием механизма аутсорсинга, рассмотрим цели, достигаемые при решении обозначенных недостатков в системе управления человеческим потенциалом организации (таблица 3.1)

Таблица 3.1

Цель модернизации системы управления человеческим потенциалом

Проблема	→	Цель
Несогласованность целей работников и организации, отсутствие корпоративных и индивидуальных норм морали, разделяемых всеми членами организации.	→	Организационная культура направленная на создание благоприятной среды для развития и самореализации персонала
Система развития специалиста, формируется по должности, которую он занимает, и не учитывает индивидуальных психо-физиологических особенностей личности	→	Трансформироваться от подхода – развивать то, что необходимо на данной должности, к подходу развивать то, к чему есть задатки у конкретного сотрудника.
Диффузия системы коммуникации сотрудников между отделами и подразделениями организации	→	Формирования единого пространства среди линейных сотрудников, для обмена опытом и методами работы с клиентами.
На актуальность социального пакета	→	Социальный пакет соответствующий потребностям персонала и принятым рациональности.

Таким образом, для достижения обозначенных целей оптимизации необходимо осуществить следующее:

1. Модернизировать организационную культуру с целью создания благоприятной среды для развития и самореализации персонала

2. Пересмотреть систему коммуникации отделов и подразделений банка в масштабе федеральной сети, с целью формирования единого пространства среди линейных сотрудников, обмена опытом и методами работы с клиентами, а так же формирования благоприятного климата в коллективе.

3. Пересмотреть подходы к обучению и развитию персонала, трансформируясь от подхода – развивать то, что необходимо на данной должности, к подходу развивать то, к чему есть задачи у конкретного сотрудника, такая система позволит не только повысить стабильность кадров, но и улучшить показатели карьерного роста, в силу вероятных кадровых перестановок.

4. При формировании социального пакета сотрудникам, следует обратить внимание на инновационные подходы, в частности индекс обеспеченности лечебно-оздоровительными учреждениями в ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» составляет 0,24, что означает что потребность закрыта лишь на четверть от необходимого, возможно следует подойти к показателю с более практической стороны, внедрив технологию аутсорсинга и в медицинскую сферу.

5. Следует пересмотреть систему управления карьерой персонала, переходя к режиму открытого двухстороннего диалога между руководством и сотрудниками, для понимания значимости работы в данной организации для конкретного сотрудника, согласованности целей сторон.

Перейдем к поэтапному рассмотрению обозначенных направлений совершенствования стратегии управления человеческим потенциалом (таблица 3.2)

Рекомендации по совершенствованию стратегии управления
человеческим потенциалом в ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО
«СКБ-Банк»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятие	Результаты
1	Отсутствие корпоративных и индивидуальных норм морали, разделяемых всеми членами организац, не соответствие целей персонала, целям организац.	1.разработать системы ценностей, целей и задач для всех работников; 2 разработать универсальные системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов; 3 разработать програму взаимодействия с местным населением с учетом региональной специфики; 4 обеспечить корректировку организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями;	Аудит кодекса корпоративной культуры и его дополнение	Рост производительности труда на 5 %, за счет сокращения времени на подготовку сценариев взаимодействия с клиентом
2	Сложная система коммуникации, отсутствие линейных связей между подразделениями.	Разработка и внедрение онлайн чата, по принципу социальной сети, как внутри подразделения, так и в рамках федеральной сети.	Привлечение IT-специалиста на основе договора аутсорсинга.	1. Рост производительности труда на 6 %, за счет сокращения неэффективных потерь времени. 2. Экономия ресурсов организации (расходы телефонную на связь) 250 руб/мес.
3	Система развития специалиста, формирует ся по должности, которую он занимает, и не учитывает индивидуальных психо-	1. Пересмотреть подходы к обучению и развитию персонала, трансформируясь от подхода – развивать то, что необходимо на данной должности, к подходу развивать то, к чему есть задачи у конкретного сотрудника	1. Привлечение на основе договора аутсорсинга специалиста для оценки индивидуально личностных особенностей 2. Переход от обучения в обучающих центрах, к проведению	1. Снижение текучести кадров На 20%. За счет индивидуального подхода и совместного управления карьерой 2. Экономия денежных средств А. на найме персонала 6000 руб. Б. на обучении в центрах 130 000 руб. В. На компенсации

	физиологические особенности личности		тренингов в организации на основе аутсорсинга	транспортных расходов 4000 руб. Итого 140 000
4	Не актуальность социального пакета	Дать возможность выбирать набор социального пакета сотруднику, опционно.	1. Заменить ДМС плановой диспансеризацией, некоторых специалистов (психолог, лор, терапевт) можно перевести на аутсорсинг, в режиме вызова.	1. Экономия денежных средств В размере 80 000 руб

Реализация указанных мероприятий позволит решить стоящие перед организацией задачи, по повышению эффективности работы персонала, при реализации данных условий индикатором подтверждающим эффективность работы в данном направлении, будет дальнейший рост интегрального коэффициента управления человеческим потенциалом, при этом организации удастся сэкономить и финансовые ресурсы.

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом, подробнее:

1. Разработать системы ценностей, целей и задач для всех работников, реализация данного мероприятия направлена на решение проблемы несогласованности целей работников и организации в управлении карьерой, присущей существующей в стратегии управления человеческим потенциалом, путем выработки единого стандарта осуществления профессиональной деятельности.
2. Разработать универсальные системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов;
3. Разработать программу взаимодействия с местным населением;
4. Обеспечить корректировку организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями;

Реализация рекомендаций 2, 3 и 4 направлены на решение тех же задач что и рекомендация 1, однако более конкретизируют направления совершенствования стратегии управления человеческим потенциалом в выделенной области, согласно существующей нормативной и методической базе. Итогом реализации данных направлений станет повышение производительности труда, оценочно на 5 % за счет сокращения времени на подготовительной работы (подготовку сценариев взаимодействия, выработку конкретных технологий и методов продаж конкретного финансового продукта).

5. Разработка и внедрение онлайн чата, по принципу социальной сети, как внутри подразделения, так и в рамках федеральной сети, реализация данной рекомендации позволит упростить и ускорить систему коммуникации между структурными подразделениями и в рамках рабочего процесс, позволит выстроить эффективные линейные связей между специалистами различного уровня, что в конечном итоге будет способствовать повышению качества человеческого потенциала за счет обмена опытом, повышению производительности труда за счет снижения времени на осуществление коммуникации, повышению безопасности каналов связи, снижению прямых финансовых расходов на связь, оценочно на 10%.

6. Пересмотреть подходы к обучению и развитию персонала, трансформируясь от подхода – развивать то, что необходимо на данной должности, к подходу развивать то, к чему есть задачи у конкретного сотрудника, реализация рекомендации направлена в первую очередь на проблему низкого уровня карьерного роста сотрудников, однако имеет и ряд дополнительных преимуществ, так как подразумевает переход от обучения в обучающих центрах, к проведению тренингов в организации на основе аутсорсинга, это несет существенные экономические выгоды, для организации, развитие же качеств присущих личности, а не «должности» позволит провести максимально эффективную кадровую расстановку, повысит уровень квалификации, и удовлетворенность трудом, в рамках

данной стратегии, каждый сотрудник будет на «своем месте», и это подразумевает такие итоги как: Снижение текучести кадров оценочно на 20%. За счет индивидуального подхода и совместного управления карьерой; Экономия денежных средств на найме персонала 6000 руб. на обучении в центрах 130 000 руб. На компенсации транспортных расходов 4000 руб. Итого 140 000 рублей.

7. дать возможность выбирать набор социального пакета сотруднику, опционно, реализация обозначенной рекомендации направлена на решение проблемы не актуальности социального пакета для персонала, нацелена на экономию средств организации.

8. Выяснить уровень лояльности сотрудников к организации, и их карьерные планы, путем проведения исследования и взаимодействия в неформальной обстановке, в частности путем корпоративного празднования. Направлена на решение проблемы не соответствия целей персонала, целям организации, формализация отношений между руководством и подчиненными

Рассмотри более подробно бюджет реализации указанных мероприятий в таблице 3.3

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы управления человеческим потенциалом в ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк»

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты (в руб)
1	Анализ и дополнение кодекса корпоративной культуры с учетом региональной специфики	1 мес.	Привлечение специалиста УП (компания «Эксперт аусторсинг» Белгород)	30 000
2	IT-модернизация на базе существующего ПО	3 мес.	Работа IT службы (головной офис)	60 000
3	Оценка потенциала сотрудников, внедрение тренингов, упразднение курсов	2 мес	Заклучить договор с «Тренинговый центр бизнес коммуникаций» Белгород	180 000
4	Модернизация социального пакета (переход к опционному набору медицинских услуг)	1 мес	Заклучить договор с «Клиника доктора Маханова» Белгород	30 000

Таким образом, анализ таблицы 3.3 показал, что совокупные затраты на реализацию обозначенных рекомендаций капитальные - составят 60 тысяч рублей, при этом, при реализации инновационного подхода в стратегии управления человеческим потенциалом, переменные затраты, составят 210 тысяч рублей. Совокупные затраты в первый год внедрения составят 270 тысяч рублей. Следует отметить, что в 2015 году переменные затраты, совокупно на развитие персонала составили 394 тысячи рублей и 76 тысяч на медицинское обслуживание итого 470 тысяч рублей. Данная статья расходов имеет очевидную тенденцию к сокращению за последние 3 года на 14,5%.

Очевидно, что реализация обозначенных мероприятий, позволит эффективнее расходовать выделенный организации бюджет, не в ущерб качеству, преимуществом так же является то, что имение стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом, не требует дополнительны финансовых затрат, поскольку модернизация управленческих процессов, происходит не за счет расширения комплекса мероприятий, или их сокращения, не за счет увеличения бюджетов. А благодаря трансформации самого подхода к организации таких мероприятий, во многом благодаря внедрению аутсорсинга, удастся добиться зачитанного роста экономических и социальных показателей эффективности управления человеческим потенциалом организации. В этом и заключается фундаментальное преимущество данного подхода перед всеми остальными.

Таким образом, рекомендуемые мероприятия позволят организации при реализации стратегии управления человеческим потенциалом, не только сократить прежний уровень расходов, но и значительно повысить эффективность работы в данном направлении, рекомендуемое устранение обозначенных недостатков существующей стратегии, позволит в полной мере сбалансировать интересы сотрудников и организации.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий

Для обоснования экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом, необходимо сопоставить текущий уровень расходов на персонал, с прогнозируемым, после внедрения. (таблица 3.4)

Таблица 3.4

Сопоставление текущих и прогнозируемых затрат на персонал в ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк»

	Вид затрат (в тыс. рублей)	Фактически в 2015 г	После реализации
1	Оплата труда	1 263,5	1263,5
2	Набор и отбор персонала	14	5
3	Обучение и развитие персонала	380	180
4	Спецодежда	6	6
5	Медицинское обслуживание	76	30
6	Охрана труда	25	25
7	Организация отдыха	15	20
8	Командировочные расходы	20	20
9	Оплата проезда	4	4
10	Оплата сотовой связи	5,8	5,8
	Итого	1 709,3	1459,3

В результате сравнительного анализа, тенденция к сокращению расходов на персонал, при реализации рекомендуемых мероприятий, более чем очевидна. По сравнению с прошлым отчетным периодом, при сохранении тех же бюджетных условий (размер заработной платы, расходы на мероприятия, модернизация которых не предусмотрена проектом), общие затраты на персонал в ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» снизятся в абсолютном показателе на 250 тысяч рублей, или на 14,5%, это говорит о экономической целесообразности внедрения указанных рекомендаций.

Проанализируем основные кадровые коэффициенты, до и после внедрения мероприятий, а так оценим выгоды от внедрения для каждого рекомендованного мероприятия.

Для дальнейшей оценки, эффективности предложенных мероприятий, была проведена фотография рабочего дня сотрудника целевой группы.

В рамках исследования мы изучили использование рабочего времени в организации: баланс рабочего времени (таблица 3.4); среднюю продолжительность рабочего дня; величину и причины потерь рабочего времени за счет целодневных и внутрисменных простоев и невыходов на работу (таблица 3.5), для определения резерва рабочего времени.

Таблица 3.4

Баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Подготовительно-заключительные работы	ПЗ	65	13,5
Время обслуживания оборудования	ОБС	25	5,2
Оперативная работа	ОП	370	77,1
Отвлечения от работы по личным надобностям	ОТЛ	10	2,1
Время перерывов по техническим причинам	ПНТ	5	1,05
Нарушения трудовой дисциплины	ПНД	5	1,05
Итого		480	100

По данным таблицы можно сказать, что оперативная работа составляет всего 77,1 % или 370 минут времени смены, остальное время смены 110 минут или 22,9% приходится на непроизводительные затраты. Анализ показателей фактического баланса времени и сопоставление с

нормативным позволяет выявить отклонения. Для расчета нормативного баланса используют нормативы времени на ПЗ (65 мин), ОБС (25 мин) и ОТЛ (10 мин).

Таким образом, величины нормативных затрат рабочего времени в минутах и процентах и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормативный (рациональный) баланс рабочего дня. Сопоставление данных фактического и нормативного баланса рабочего времени представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5

Сопоставление данных нормативного и фактического баланса рабочего времени

Индексы	Продолжительность, мин.		Отклонение	
	Факт	План	Недостаток	Излишек
ПЗ	65	21		+44
ОБС	25	29	-4	-
ОП	370	420	-50	
ОТЛ	10	10	-	-
ПНТ	5	-	-5	
ПНД	5	-	-5	
Всего	480	480	-64	+44

Анализ таблицы 3.5 позволяет сделать вывод о том, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 44 мин больше, ОБС на 4 мин. также меньше нормативного времени, недостаток ОП составил 50 минут.

Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

К исп – коэффициент использования сменного времени по формуле:

$$K_{\text{исп}} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}) / T_{\text{см}} * 100$$

$$K_{\text{исп}} = (65 + 370 + 25 + 10) / 480 * 100 = 97,9 \%$$

Коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{пот}} = (\text{ПНТ} + \text{ПНД} + (\text{ОТЛф} - \text{ОТЛн})) / T_{\text{см}} * 100$$

$$K_{\text{пот}} = (5 + 5 + (10 - 10)) / 480 * 100 = 2,1\%$$

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле:

$$K_{\text{исп}} + K_{\text{пот}} = 100 \%$$

$$97,9 + 2,1 = 100 \%$$

Из расчетов выяснилось, что 97,9 % сменного времени (практически все сменное время) используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 2,1 % времени смены, так же следует отметить, что 23.7% рабочего времени, тратиться на консультацию с коллегами и подготовку документов дня (сценариев взаимодействия с клиентом, поиск источников привлечения). На сокращение этих затрат рабочего времени, и направлено изменение стратегии управления человеческим потенциалом.

Ключевым показателем, характеризующим эффективность организации работы с персоналом, является производительность труда

Производительность труда определяется по формуле:

$$П = \frac{А}{Т} \text{ руб /чел-ч.}, \quad (3.1)$$

где П - производительность труда, руб / чел-ч.; Т - затраты рабочего времени, чел-ч.; А - объем продукции или объем работ, руб.

Рост производительности труда (Прост) по сравниваемым вариантам определяют по формуле:

$$\triangle П = \frac{П1}{П2} \text{ раз.}, \quad (3.2)$$

где $\triangle П$ – рост производительности труда, раз, П1 и П2 – производительность труда в проектном и базовом варианте соответственно.

При расчете производительности труда менеджеров по продажам – как основной категории персонала, создающей прибыль организации (клиентский менеджер), в проектном и базовых вариантах, объем оказанных услуг был условно принят за неизменное количество равное 80 000 руб., поскольку мероприятия в первую очередь направлены на сокращение неэффективных затрат рабочего времени. Количество клиентских менеджеров - 9 человек, с 8 часовым рабочим днем, т.е. 72 чел/час в базовом варианте. И 57 чел/час после модернизации рабочего процесса, и создания резерва рабочего времени. Для отслеживания влияния этих затрат на работу, и была проведена оценка данного показателя.

Так на сегодняшний день в ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» производительность труда клиентского менеджера составляет:

$$П = \frac{80\,000}{72} = 1\,110 \text{ руб /чел-ч.} \quad (3.4)$$

При этом после внедрения рекомендованных мероприятий, при отсутствии изменений в объеме оказываемых услуг. Производительность труда составит

$$П = \frac{80\,000}{57} = 1\,403 \text{ руб /чел-ч.} \quad (3.5)$$

Таким образом, рост производительности труда составит 1.27 раза.

Что подтверждает экономическую целесообразность предлагаемых рекомендаций, по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом с использованием механизмов аутсорсинга.

Далее следует оценить эффективность инвестиций в персонал до и после внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = \frac{Пр}{З} * 100\% \quad (3.6)$$

где \mathcal{E} – эффективность вложений в персонал, Пр- чистая прибыль организации, З – совокупные затраты на персонал (в рублях)

Для оценки данного показателя в ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» общую прибыль ПАО «СКБ-Банк» отраженную в бухгалтерской отчетности, мы разделили на количество офисов банка.

В 2015 году Эффективность вложений в персонал составила:

$$\mathcal{E} = \frac{527\,825}{1709300} * 100\% = 30,87 \quad (3.7)$$

При сохранении тех же показателей доходности, эффективность вложения в персонал, после внедрения мероприятий составит:

$$\mathcal{E} = \frac{527\,825}{1459300} * 100\% = 36,17 \quad (3.8)$$

Для дальнейшей оценки эффективности предлагаемых мероприятий рассчитаем срок окупаемости капитальных затрат.

Капитальные затраты предлагаемой оптимизации, для ОО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» составят 60 тысяч рублей, а ежемесячная экономия от использования новой стратегии управления человеческим потенциалом составит 250 000 рублей. Совокупные затраты в первый месяц внедрения мероприятий составят 280 тысяч рублей, что вполне вписывается в бюджет системы управления человеческим потенциалом, который в 2015 году составил 394 000 рублей.

Такая экономия достигается не за счет дополнения и расширения расходной части, а за счет трансформации самой стратегии, используя при этом современный и экономически обоснованный механизм аутсорсинга, а так же за счет сокращения неэффективных расходов.

Таким образом, с точки зрения экономической целесообразности, трансформация существующей стратегии управления человеческим потенциалом необходима, и оправдана. Благодаря использованию аутсорсинга в формировании подходов к управлению человеческим потенциалом, удастся увеличить эффективность расходования средства организации, возрастут и такие ключевые показатели работы с персоналом как производительность труда и эффективность инвестиций в персонал.

Оценка социальных последствий реализации мероприятий по управлению человеческим потенциалом относится к наиболее сложным в методологическом аспекте. В этой связи следует рассматривать категорию социальной эффективности через призму возможностей возникающих после внедрения рекомендаций по совершенствованию стратегии управления человеческим потенциалом организации, возможности достижения позитивных и избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации, в этой связи выделим эти изменения, достигаемые после внедрения предложенных рекомендаций:

Позитивные изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда и коммуникаций, необходимые социальные услуги);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Среди предотвращаемых отрицательных социальных изменений в организации следует выделить:

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации)
- уход от анти мотивирующей среды, в которой сегодня работает организация, как следствие повышение стабильности персонала.

Вместе с тем следует отметить, что социальные последствия совершенствования стратегии управления человеческим потенциалом наступят и за пределами организации, среди них следует особо выделить:

- формирование благоприятного имиджа организации как работодателя;
- обеспечение стабильной занятости,
- повышение надежности и конкурентоспособности оказываемых услуг

Таким образом в результате анализа социальной и экономической эффективности мероприятий по совершенствованию стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом, их необходимость, экономическая целесообразность, и позитивный социальный эффект в полной мере нашли свое подтверждение. Благодаря внедрению технологии аутсорсинга. ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» удастся сэкономить 14,5% или 250 тысяч рублей в абсолютных показателях от расходов на персонал, вместе с тем, это улучшит основные кадровые показатели такие как производительности труда (возрастет до 1,27 раза) и эффективность инвестиций в персонала (прирост на 5,3 %). Следует отметить что изменение стратегии не требует дополнительных капитальных затрат, и вполне вписывается в рамки фактического бюджета. Среди наиболее заметных социальных эффектов следует отметить создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников, обеспечение стабильной занятости, рост надежности и конкурентоспособности оказываемых финансовых услуг, ПАО «СКБ-Банк» обретет имидж социально-ответственного работодателя, повысив свою привлекательность на рынке труда, а значит и увеличив свою стоимость, благодаря привлечению более профессионального персонала, способного принести организации большие доходы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития, особенно актуализировалась роль и значение экономики знаний, человеческого потенциала, без которых невозможно осуществить как модернизацию всей экономики государства, так и отдельных экономических агентов, особое значение это имеет для финансового сектора России, который получил наибольший удар по итогам современного кризиса, как ввиду резкого изменения экономической конъюнктуры, так и в результате прямых санкций со стороны иностранных государств.

Формирование и использование человеческого потенциала в организации определяется тем, как повышается компетенция работников организации и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации в целом. Компетенция работников увеличивается путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры. Грамотно сформированная модель управления потенциалом человеческих ресурсов позволит организации рационально распределить имеющиеся трудовые ресурсы по направлениям и видам деятельности организации, в целом оптимизировать финансово-хозяйственную деятельность, улучшить ее результат, и как следствие, обеспечить рост конкурентоспособности.

Под высоким уровнем развития человеческого потенциала мы понимаем наличие таких параметров, как удовлетворенность трудом, активное участие работников в управлении предприятием, развитая инновационная деятельность. Особенностью человеческого потенциала является его способность бесконечно развиваться. Человеческий потенциал является тем стратегическим ресурсом, который позволит организации достигать главных целей, даже несмотря на ограниченность других ресурсных составляющих.

На сегодняшний день в отечественных организациях вопросы, связанные с управлением персоналом, занимают всё более важное место в производственно-хозяйственной деятельности. Работник выступает ключевой фигурой производственного процесса, объединяет все другие факторы производства в единое целое и дает импульс функционированию компании. Методика определения интегрального показателя уровня развития человеческого потенциала, разработанная отечественными специалистами, базируется на оценке ряда коэффициентов, таких как средневозрастной уровень персонала, коэффициента выполнения должностных обязанностей; коэффициент образовательного уровня; коэффициент квалифицированности персонала; коэффициент повышения квалификации кадров; коэффициент карьерного роста; коэффициент интенсивности карьерного роста; коэффициент соответствия рабочих мест типовым и других.

В ООО «Белгородский» ф-ла «Рязанский» ПАО «СКБ-Банк» интегральный коэффициент развития человеческого потенциала равен 0.71 что соответствует среднему уровню развития стратегии управления человеческим потенциалом организации.

В результате проведенного исследования был выделен ряд проблем:

1. Несогласованность целей работников и организации, отсутствие корпоративных и индивидуальных норм морали, разделяемых всеми членами организации.

2. Система развития специалиста, формируется по должности, которую он занимает, и не учитывает индивидуальных психо-физиологических особенностей личности

3. Диффузия системы коммуникации сотрудников между отделами и подразделениями организации

4. Не соответствие социального пакета запросам сотрудников.

И как следствие можно сделать вывод о том, что принятая стратегия по развитию человеческого потенциала не в полной мере удовлетворяет

требованиям организации с точки зрения рациональности и с точки зрения работников как психо-физиологически индивидов.

В рамках исследования был предложен ряд рекомендаций и мероприятий по совершенствованию стратегии формирования системы управления человеческим потенциалом с использованием механизмов аутсорсинга, а именно:

1. Модернизировать организационную культуру с целью создания благоприятной среды для развития и самореализации персонала

2. Пересмотреть систему коммуникации отделов и подразделений банка, с целью формирования единого пространства среди линейных сотрудников, обмена опытом и методами работы с клиентами

3. Пересмотреть подходы к обучению и развитию персонала, трансформируясь от подхода – развивать то, что необходимо на данной должности, к подходу развивать то, к чему есть задачи у конкретного сотрудника, такая система позволит не только повысить стабильность кадров, но и улучшить показатели карьерного роста.

4. При формировании социального пакета, следует обратить внимание на инновационные подходы, внедрив аутсорсинг и в медслуживание

Проанализировав социально экономическую эффективность предложенных мероприятий, мы пришли к выводу, что внедрение рекомендаций целесообразно и оправдано. Модернизация стратегии на основе этих подходов позволит сэкономить организации 14.5 % от бюджета расходов на персонал, не в ущерб качеству, а так же имеет ряд социальных преимуществ, как для персонала, так и для организации обретет имидж социально-ответственного работодателя, повысив свою привлекательность на рынке труда, а значит и увеличив свою стоимость, благодаря привлечению более профессионального персонала, способного принести организации большие доходы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2006. - 960 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2012. - 219 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
7. Галенко, В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика 2010 г. - 253 с.
8. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
9. Гуриев, С.М. Мифы экономики. Заблуждения и стереотипы которые распространяют СМИ и политики / Сергей Гуриев. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс 2012 г. – 312 с.
10. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / под ред. И.Б. Дураковой Москва: ИНФРА-М, 2009. – 568 с.

11. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
12. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
13. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
14. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
15. Касьянова, Г.Ю. Настольная книга кадровика. Практические рекомендации. – М.: АБАК 2013. – 485 с.
16. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
20. Ковалев, С.В. Работа с персоналом. Системный подход. – М.: Альфа-Пресс 2013 г. – 245 с.

21. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
22. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
23. Липсиц, И.В. Экономика: учебник для вузов / И.В. Липсиц. - Москва: Омега-Л, 2009. - 656 с.
24. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
25. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
26. Марков, М.В. Технология и эффективность социального управления / М.В. Марков. - М.: Деловая мысль, 2012 г. - 216 с.
27. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
29. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства: Отдельное издание / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина - Финансы и статистика, Инфра-М., 2012. - 240с.
30. Москвин, В.А. Управление качеством в бизнесе: рекомендации для руководителей предприятий, банков, риск-менеджеров: / В.А. Москвин. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 384 с.

31. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2011 г. – 476 с.
32. Некрасов, Н. Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства. М.: Лаборатория книги, 2010. - 273с.: ил., цв. ил., табл.
33. Полянский, Ю.А. Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг, перспективы развития рынка аутсорсинга: / Ю.А. Полянский.
34. Прохоров, Д. И. Подготовка и переподготовка кадров на предприятии. М.: Лаборатория книги, 2010. - 206 с.
35. Роуз, П.С. Банковский менеджмент = Commercial bank management: Предоставление финансовых услуг. Пер. с англ. / Академия народ. хоз-ва при Правительстве РФ. - М.: Дело Лтд, 2005. - 768 с.
36. Селюкова, В.Н., Шавырина И.В., Шукчус Л.В. Основы научных исследований. Учебное пособие. Белгород: Политерра 2014. – 178 с.
37. Сидоренко, Е.Е., Подвигаило А.А., Ковалева Е.Н., Федюк Е.Ф. Экономика организации. Учебное пособие под ред. Е.Е. Сидоренко. – Белгород: ИД «Белгород», 2013. – 92 с.
38. Третьякова, Л.А., Селюкова В.Н., Гулей И.А., Амадова Н.Е. Учебное пособие по дисциплине «организационная культура» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом». Белгород: Политерра 2013. – 168 с.
39. Уткин, Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис 2010. – 318 с.
40. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе "1С:Зарплата и Управление Персоналом 8": Практическое пособие / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Публишинг, 2009. - 613 с.
41. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

42. Якупов, Р. С. Кадровое делопроизводство / Р. С. Якупов. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 220 с.
43. Яськов, Е.Ф. Теория организации. - М.: Юнити-Дана 2010. – 272 с.
44. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие /3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
45. Абрамов, Е.Г. Особенности использования организациями интеллектуального капитала личности // Креативная экономика. – 2013. – № 2. – С. 20–26.
46. Авилов, А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2010. - №12. – С.6-16.
47. Анисимова, И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2010. - №11. – С.19-24.
48. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
49. Гибадатова, Г.Р. Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне // Российское предпринимательство» № 5 Вып. 1 (183) за 2011 год, стр. 102-106.
50. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
51. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
52. Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
53. Минина, В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.
54. Мельников, О.Н. Методологические подходы к управлению интеллектуально-креативным потенциалом личности как основным экономическим активом организации // Креативная экономика. – 2013. – № 6. – 20–29.

55. Синов, В.В. Человеческие ресурсы инновационной деятельности // Креативная экономика. – 2014. – № 5. – С. 58–67.
56. Целютина, Т.В., Борисов К.В. Стратегические возможности аутсорсинга HR- услуг для российского бизнеса // Экономическая дискуссия: перспективы будущего. Киев. Франкфурт. Москва.: Экономист 2014 г. 252 -258 с.
57. Целютина, Т.В., Борисов К.В. Тайм-менеджмент: курс на стратегическое мышление и эффективное планирование // Научный Аспект том 1. Самара: Аспект 2014 г. 104 - 108 с.
58. Саликов, Ю. А., Кравцова Т. Ю. Методика оценки уровня развития человеческого потенциала предприятия // Центр исследований региональной экономики [Электронный ресурс] URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=24&page=14>
59. Шамарова, Г. М. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом [Электронный ресурс] URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1559>
60. Информационно-правовая система «Гарант» www.garant.ru
61. [Cbr.ru](http://cbr.ru)
62. [Skbbank.ru](http://skbbank.ru)
63. [Banki.ru](http://banki.ru)

ПРИЛОЖЕНИЯ