



**Направление 38.04.02 Менеджмент**  
**Магистерская программа Менеджмент организации**

**Магистерская диссертация**

---

# **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Магистрант: Фомина Татьяна Александровна

Группа: МЗМО 31

Руководитель - к.э.н., доц. Е.А. Иванова



# Актуальность и гипотеза исследования

Инновационные преобразования в России изменили требования к работникам, что обусловило повышение значимости творческого отношения к труду. Востребованность развития инновационных технологий во всех сферах хозяйствования определяет высокие требования к знаниям, умениям, навыкам, профессионально важным качествам личности и её компетентности.

В современных условиях эффективность работы организации во многом предопределяется не только численностью и квалификацией персонала, но и качеством реализации основных процессов управления человеческими ресурсами. В этих условиях переход к кадровому менеджменту с применением новых технологий трудовой мотивации, оценки персонала, подбора и адаптации на системной основе представляется своевременным и правомерным, что и предопределяет особую значимость выбранной темы.

**Гипотеза** исследования:

- возможность эффективного управления персоналом заключается в целенаправленном системном воздействии на человеческие ресурсы организации при помощи комплекса организационных, экономических, технических и иных мероприятий, направленных на поддержание оптимального состава персонала при максимальном обеспечении необходимых организации навыков и умений и стимулировании желания у персонала использовать их для достижения главной цели организации.
- **Объектом** является система управления человеческими ресурсами организации как единство процессов планирования, отбора, обучения, оценки, мотивирования, ориентированных на активизацию способностей персонала
- **Предметом** исследования выступают социально-экономические отношения, складывающиеся между менеджментом и сотрудниками организации в ходе формирования, развития и использования системы управления персоналом.



## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

**Цель магистерской диссертации** состоит в развитии теоретических и практических основ управления персоналом организации, обосновании оценки эффективности системы управления персоналом и разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

**Задачи исследования.** Для достижения намеченной цели в данном исследовании поставлены следующие задачи:

- 1) исследовать теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом в организации;
- 2) выявить и систематизировать характерные особенности развития в системе управления персоналом;
- 3) разработать инструменты совершенствования системы управления персоналом в организации;
- 4) обосновать методические рекомендации по внедрению инструментов совершенствования системы управления персоналом в организации.



## Научная новизна, теоретическая и практическая значимость, методы исследования

**Научная новизна** исследования заключается в определении оптимальной структуры системы кадрового менеджмента, дающей возможность детального анализа качества и полноты исполнения задач каждым ее субъектом, формулировании особенностей, основных методов и рисков развития человеческого потенциала в условиях современной экономики и разработке авторского подхода к организации развития персонала и управлению кадровым резервом.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** обусловлена формированием системы менеджмента персонала как научно-практического комплекса и обуславливается факторами социально-экономического развития общества и эволюционирования человека как субъекта экономики из элемента, занимавшего пассивную позицию в производственной системе в ключевой фактор повышения эффективности.

**Методы исследования.** В процессе исследования были использованы общенаучные и специальные методы научного познания: системного подхода, метод экономического анализа, экспертных оценок, монографический метод, сравнительный и категориальный анализ, метод экспертно-аналитического сравнения, методы сбора информации (опрос, анализ документов, наблюдение), инструменты графического отображения.

## Результаты исследования, обладающие научной новизной

- а) уточнена сущность управления персоналом, в результате чего определена оптимальная структура системы кадрового менеджмента, дающая возможность детального анализа качества и полноты исполнения задач каждым ее субъектом;
- б) сформулированы особенности, определены основные методы и риски развития человеческого потенциала в условиях современной экономики;
- в) разработан авторский подход к организации развития персонала и управлению кадровым резервом;
- г) разработаны и экономически обоснованы инструменты совершенствования системы управления персоналом, внедренные в организации.

# Трактовка понятия «управление персоналом» в российской и зарубежной литературе

Автор	Определение понятия «управление персоналом»
П.Ф. Друкер	«...особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» [47].
Дж. М. Иванцевич и А. А. Лобанов	«...деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей» [18].
А.Я. Кибанов	«формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией» [20].
СВ. Шекшня	«это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции» [37].
Е. В. Маслов	«...системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников» [25].
Р. Марр и Г. Шмидт	управление персоналом «является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала» [34].
Р. Дафт	Управление персоналом - это деятельность по привлечению, подготовке и сохранению эффективности рабочей силы [17].

## Управление кадровым резервом в коммерческих организациях



## Функциональная подсистема мотивации персонала



# Характеристика внутренней и внешней среды, экономических показателей ПАО КБ «Центр-инвест»

## PEST-анализ

	Возможности	Угрозы
<b>Сильные стороны</b>	<p>Большая доля рынка среди банков в ЮФО и клиентоориентированное обслуживание клиентов позволяет ухудшить позиции конкурентов, однако банку важно удерживать текущие позиции.</p> <p>Положительная репутация надежного банка среди общественности способствует улучшению позиций в сфере связей с общественностью, сотрудничеству с различными организациями, а также привлечению инвестирования.</p> <p>Привлекательные процентные ставки предполагают увеличение спроса на кредиты и депозиты в банке.</p>	<p>Положительная репутация надежного банка среди населения и клиентоориентированное обслуживание клиентов позволит предупредить выход на рынок новых конкурентов.</p>
<b>Слабые стороны</b>	<p>Риски от операций и недостаточно развитая инфраструктура может препятствовать увеличению доли рынка.</p>	<p>Недостаточно развитая инфраструктура банка может способствовать улучшению позиций конкурентов на рынке и выходу новых конкурентов на рынок, а также увеличить возможность информационной атаки на банк.</p>

## SWOT-анализ

Политика (P)	Экономика (E)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка, также на изменения договоров и других юридических документов банка.</li> <li>На банковский сектор очень сильно влияют политические выборы, потому что меняется политика, а, следовательно, и экономика.</li> <li>Ужесточение государственного контроля за деятельностью кредитных учреждений влияет на банк. Это приводит к изменению внешней и внутренней политики в организации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Изменение ключевой ставки ЦБ и курса валют влияет на ставки банка при открытии и закрытие вклада, на конвертацию валюты.</li> <li>Уровень инфляции влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг</li> <li>Изменение налоговой политики влияет на тарифы</li> <li>Изменение потребностей конечного клиента сильно влияет на развитие, так как в изменчивых условиях необходимо постоянно предлагать улучшенные банковские продукты.</li> </ol>
Социальная сфера (S)	Технологии (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Тенденции образа жизни. Современный мир предполагает наличие банковских карт у большей доли населения, поэтому банк предлагает широкий круг видов пластиковых карт своим клиентам.</li> <li>Банк показывает себя как надежное и открытое кредитное учреждение с развитой корпоративной культурой.</li> <li>Разнообразные потребительские предпочтения.</li> <li>Репутация банка, мнение населения о кредитном учреждении и публикации СМИ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Появление новых технологий и усовершенствование их влияет на работу банка, а также на дополнительные сервисы ПАО КБ «Центр-инвест». Так, при развитии интернет технологий была внедрена услуга «Интернет-банк».</li> <li>Увеличение скорости работы банкоматов и терминалов банка с помощью инновационных технологий.</li> <li>Развитие технологий способствует улучшению коммуникаций между отделами и сотрудниками банка.</li> </ol>

## Основные результаты деятельности ПАО КБ «Центр-инвест» на конец 2019 г.

Показатели (в тыс.руб)	На 31.12.2018 г.	На 31.12.2019 г.
Активы	110 818 279	119 495 430
Капитал	11 752 200	14 416 155
Прибыль до налогообложения	1 677 174	3 984 031
Прибыль после налогообложения	1 145 014	3 342 735

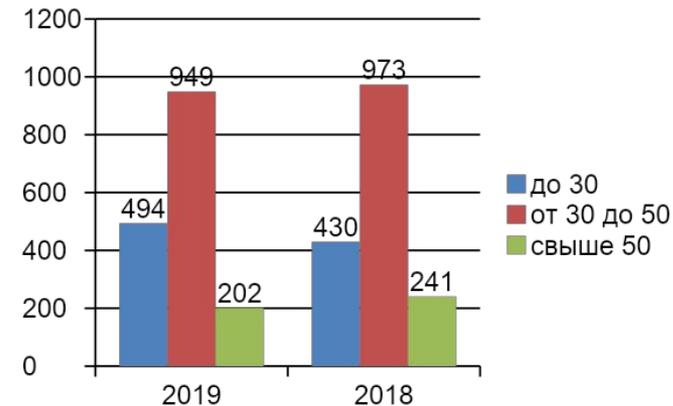
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Большая доля рынка среди банков ЮФО</li> <li>Высокое качество обслуживания клиентов</li> <li>Наличие процессингового центра</li> <li>Широкий ассортимент предлагаемых услуг</li> <li>Высокой квалификации персонала</li> <li>Репутация банка</li> <li>Низкие процентные ставки по кредитам</li> <li>Высокие процентные ставки по вкладам</li> <li>Использование передовых технологий.</li> <li>Социальная ответственность и высокая клиентоориентированность бизнеса</li> <li>Собственные образовательные проекты</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Риски от операций</li> <li>Масштабность организационной структуры</li> <li>Текущая кадры</li> <li>Недостаточно развитая инфраструктура банка</li> </ol>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ухудшение позиций конкурентов</li> <li>Увеличение льгот и субсидий от государства</li> <li>Рост инвестиционной активности</li> <li>Увеличение доли рынка</li> <li>Резкий рост спроса на кредитование и депозиты</li> <li>Связь с общественностью</li> <li>Сотрудничество с магазинами, салонами красоты, оздоровительными комплексами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Выход на рынок новых конкурентов</li> <li>Рост инфляции и процентных ставок (в т.ч. ключевой ставки)</li> <li>Упадок экономической активности потребителей банковских услуг</li> <li>Экономический кризис</li> <li>Стагнация в российской экономике</li> <li>Ужесточение требований Банка России</li> <li>Информационные атаки</li> </ol>

## Сводная таблица SWOT-анализа

## Анализ системы управления персоналом организации

### Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников и текучесть кадров

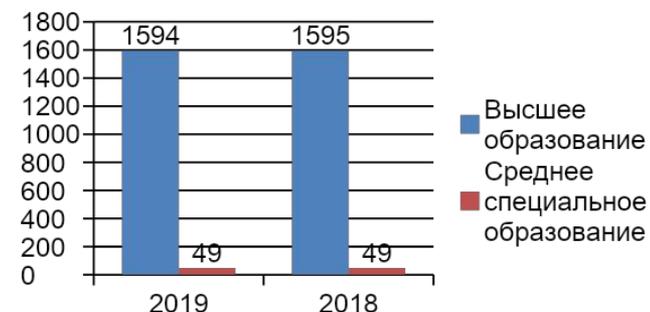
	Численность сотрудников на 31.12.2019	Число вновь нанятых сотрудников	Число уволенных сотрудников	Текучесть кадров, %
Всего	1 644	128	127	8,6
По полу				
— мужчины	420	38	50	2,97
— женщины	1 224	90	77	5,63
По возрастным группам				
— до 30 лет	430	94	30	4,18
— от 30 до 50 лет	973	30	54	2,83
— свыше 50	241	4	43	1,58



	Численность сотрудников на 31.12.2019	Удельный вес, %	Численность сотрудников на 31.12.2018	Удельный вес, %
Всего	1 644	100	1643	100
Имеющих высшее образование	1595	97	1594	97
Имеющих среднее специальное образование	49	3	49	3

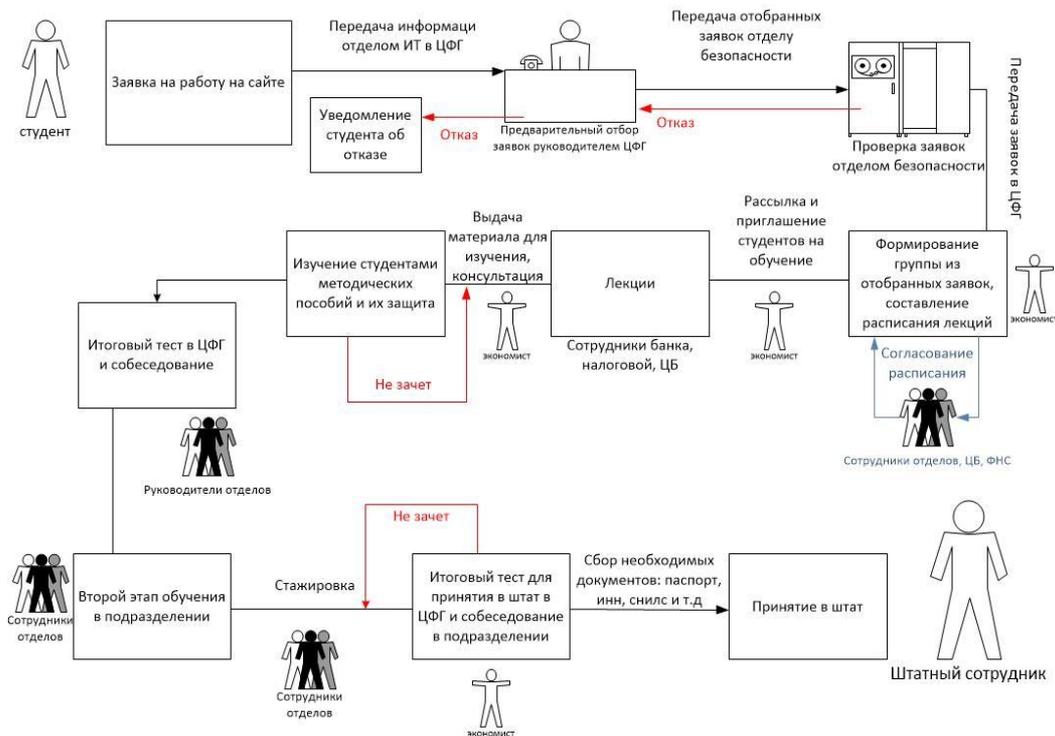
Подразделения	Число членов
Совет директоров	7
Правление	5
Комитеты	50
Руководители подразделений ГО	65
Руководители филиалов*	71

### Структура руководящих органов ПАО КБ «Центр-инвест»



### Структура персонала ПАО КБ «Центр-инвест» по образованию в 2018-2019 гг.

## Бизнес-процесс принятия сотрудника в штат в ПАО КБ «Центр-инвест»



## Структура персонала по уровню корпоративного обучения

Показатель	2018		2019	
	Числ.	доля, %	Числ.	доля, %
Всего сотрудников	1643	100%	1644	100%
Обученные сотрудники	789	48%	921	56%
- прибыль	8168 29	76%	25391 56	76%
Сотрудники, не прошедшие тренинги	854	52%	723	44%
- прибыль	2579 46	24%	80183 9	24%

Показатель	2018 г.	2019г.	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Чистая прибыль, тыс.р	1074775,0	3340995,0	2266220,0	310,9%
Среднесписочная численность сотрудников, чел	1643	1644	1	100,1%
Выработка, тыс. р/чел	654,15	2032,24	1378,08	310,7%

## Показатели производительности труда

## Формирование модели современного банковского служащего как основы решений по управлению персоналом

Основные характеристики	Высший руководитель	Руководитель подразделения	Специалист
Должен знать	Систему, которой руководит (КБ), в которую входит объект руководства (банковскую систему), а также системы, с которыми контактирует КБ	Систему, которой руководит (подразделение КБ), в которую входит объект руководства (КБ), а также системы, с которыми контактирует подразделение: внутренние и внешние	Систему, в которой работает: основные задачи и функции подразделения, свои должностные обязанности, порядок взаимодействия с работниками своего подразделения и других подразделений КБ
Должен владеть	Методами управления (руководства) хозяйствующим субъектом, относящимся к банковской сфере	Методами управления (руководства) подразделением хозяйствующего субъекта банковской сферы	Методами, способами, инструментами, обеспечивающими исполнение должностных обязанностей специалиста банковской сферы
Должен обладать	Организаторскими и педагогическими способностями, опытом руководства (приобретенными навыками, умениями), набором качеств, необходимых руководителю. Специальными знаниями в финансово-кредитной сфере	Организаторскими и педагогическими способностями. опытом руководства (приобретенными навыками, умениями), набором качеств, необходимых руководителю. Специальными знаниями в финансово-кредитной сфере	Знаниями, навыками, умениями в области банковской деятельности, достаточными для исполнения должностных обязанностей

## СМЕНА СОСТОЯНИЙ в ходе реализации стратегии реорганизации управления персоналом

Исходное состояние	Требуемое преобразование	Желаемый результат
Система управления персоналом выстраивается методом «проб и ошибок». При подборе и расстановке слабо используются научные методы нарушения управляемости, разрывы в управленческих цепочках	Создание механизмов воздействия на свойства системы управления персоналом, формирование управленческой культуры	Целенаправленное управление свойствами системы управления персоналом, отчетливая тенденция повышения управляемости персоналом
Отсутствие системы в мотивации персонала, ориентация на общие способы мотивации без учета особенностей работников, низкая трудовая и исполнительская дисциплина	Внедрение дифференцированной контрактной системы, создание механизма управления результативностью, обеспечивавшего адекватность мотивации работников с различными способностями	Регулярное управление результативностью персонала, видимая тенденция повышения задействия потенциала работников
Низкая согласованность процессов деятельности, несоответствие учетной информации реальному положению дел, слабый контроль за распределением трудовых ресурсов, их нецелевое использование и высокий уровень потерь	Выстраивание системы координации деятельности; внедрение информационной системы, обеспечивающей требуемый уровень учета; оптимизация деятельности персонала	Сквозная система координации деятельности, целенаправленность и прозрачность деятельности, отчетливая тенденция роста эффективности использования трудовых ресурсов

## Рекомендации по совершенствованию инструментов развития системы управления персоналом

### Эволюция процесса обучения

#### 1998–2002

##### Дистанционное и смешанное обучение

Формат	Каталог курсов, онлайн-университет
Философия	Дидактическое проектирование, модель Киркпатрика
Пользователи	Самостоятельное онлайн-обучение
Системы	LMS как платформа обучения

#### 2005

##### Управление талантами

Формат	Программа обучения, карьерный путь
Философия	Смешанное обучение, социальное обучение
Пользователи	Фокус на карьере
Системы	LMS как платформа управления талантами

#### 2010

##### Непрерывное обучение

Формат	Видео, YouTube, мобильное потребление, DIY
Философия	70-20-10
Пользователи	Обучение по запросу, встроенное обучение
Системы	LMS как платформа взаимодействия

#### 2017

##### Цифровое обучение

Формат	Микрообучение, потоковое live-видео, курсы
Философия	Дизайн-мышление, полезный опыт
Пользователи	В любой точке мира, в любое время
Системы	Невидимая LMS, основанная на больших данных

#### 2020

##### Обучение в рамках рабочего процесса

Системы	Умное, персонализированное, машинное обучение
---------	---

ПРИНЦИПЫ стратегии реорганизации системы управления персоналом ПАО КБ «Центр-инвест»:

- 1) Персонализированное обучение**, подобранное под конкретного человека с определенным видом деятельности и учитывая его интересы и опыт.
- 2) Внедрение принципа наставничества** - по возможности новому сотруднику необходимо выбрать наставника, который поможет наладить работу и объяснить взаимосвязи в системе выполнения задач.
- 3) Разработка системы поощрения сотрудников** в процессе выполнения задач в виде накопленных баллов, которые затем можно будет обменять на что-то необходимое сотруднику, например, дополнительный час обеденного времени.
- 4) Развитие гибких навыков** (*тайм-менеджмент, критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект, быстрая обучаемость*) через систему тренингов, которые будут полезны в работе банка и в жизни в целом.

## Расчет эффективности внедрения инструментов развития системы управления персоналом

### Прогнозируемый расчет производительности труда ПАО КБ «Центр-инвест»

Показатель	2019 г.	Прогноз на 2020 г.	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Чистая прибыль, тыс.р	3340995	3374405	33410	101,0%
Среднесписочная численность сотрудников, чел	1644	1644	0	100,0%
Выработка, тыс. р/чел	2032,24	2052,56	20,32	101,0%

Из предложенных мероприятий тренинги требуют значительных вложений. В среднем цена одного тренинга варьируется от 10 000 до 15 000 рублей.

Выработка на человека в 2019 году составила 2032,24 тыс.руб./чел. После проведения мероприятий выработка вырастет на 1% и составит соответственно 2052,56 тыс.р/чел.

При условии неизменности среднесписочной численности персонала и прочих равных условиях показатель чистой прибыли банка составит  $(2052,56 \text{ тыс.руб./чел} * 1644 \text{ чел}) = 3374405 \text{ тыс.руб.}$ , что на 33410 тыс.руб. больше, чем в отчетном периоде.

Предполагаемое увеличение выручки составит 33410 тыс.руб., значительно превышает затраты на проведение тренингов для сотрудников, чем обуславливает необходимость их проведения.

**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**

---