

15.06

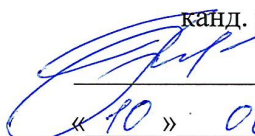
Министерство образования и науки Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Экономический факультет  
Кафедра системного менеджмента и экономики предпринимательства

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

канд. экон. наук, доцент

 И.В. Краковецкая

«10» 06 2016 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ООО «ХКФБ»

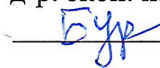
по основной образовательной программе подготовки бакалавров

направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Афанасьев Дмитрий Александрович

Руководитель ВКР

д-р. экон. наук, профессор

 Б. С. Бурыхин

Автор ВКР

студент группы № 09201

 Д. А. Афанасьев

Томск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

|     |                                                                                        |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|     | Введение                                                                               | 3  |
| 1   | Структура и механизмы системы управления персоналом                                    | 5  |
| 1.1 | Организационные структуры, функции управления персоналом, методы управления персоналом | 5  |
| 1.2 | Регламентация деятельности персонала                                                   | 17 |
| 1.3 | Использование персонала                                                                | 22 |
| 1.4 | Зарубежный опыт организации системы управления персоналом                              | 40 |
| 2   | Совершенствование системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»                         | 52 |
| 2.1 | Характеристика ООО «ХКФ Банк»                                                          | 52 |
| 2.2 | Анализ системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»                                    | 59 |
| 2.3 | Анализ выполняемых функций персонала ООО «ХКФ Банк»                                    | 64 |
| 2.4 | Анализ использования персонала ООО «ХКФ Банк»                                          | 69 |
| 2.5 | Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»         | 71 |
|     | Заключение                                                                             | 76 |
|     | Список использованных источников                                                       | 77 |

## ВВЕДЕНИЕ

Предприятие можно представить без технических средств производства, но невозможно увидеть компанию без людей, работающих внутри нее. Человеческий капитал – это главная ценность любой компании, первостепенный ресурс, необходимый для жизненной основы завода, банка или пекарни. При работе с персоналом возникает целый ряд вопросов:

- как подобрать персонал;
- как обучить персонал;
- как сплотить команду;
- как мотивировать сотрудников.

В целом отвечая на данный ряд вопросов решается ключевой вопрос – как управлять персоналом предприятия.

Управления персоналом – важнейшая область знаний в сфере менеджмента предприятия, направленная на обеспечение предприятия качественными трудовыми ресурсами, отвечающая за их подготовку к выполнению возложенных на них трудовых функций.

В дипломной работе был рассмотрен крупный банк «Хоум Кредит», являющийся лидером в сфере потребительского кредитования и имеющий внушительную численность персонала. Именно в рамках данного предприятия имеется возможность рассмотреть все способы управления персоналом, проанализировать опыт крупной компании, неоднократно пересмотревшей свой подход к данному вопросу.

Цель данного исследования – проанализировать систему управления персоналом рассматриваемой организации. Выявить сильные и слабые стороны данной системы, дать рекомендации по ее усовершенствованию.

Задачи, поставленные при реализации цели исследования:

1. раскрыть понятия: система управление персоналом, использование персонала, регламентация персонала;
2. рассмотреть методологию и подходы к управлению персоналом;

3. рассмотреть систему управления персоналом предприятия ООО «ХКБ»;
4. дать оценку эффективности системы управления персоналом рассматриваемого предприятия;
5. разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «ХКФ Банк».

Предмет исследования – сильные и слабые стороны системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк».

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы при создании и совершенствовании системы управления персоналом на развивающемся предприятии в условиях настоящего времени.

Выпускная квалификационная работа состоит из 2 глав. В первой главе подробно рассматривается структура и механизмы системы управления персоналом, вопросы, связанные с регламентацией деятельности персонала и возможности использования персонала. Во второй главе было проведено исследование системы управления персоналом ООО «ХКФБ». Были выявлены сильный и слабые стороны данной системы управления и даны рекомендации по устранению ее недостатков.

## 1 Структура и механизмы системы управления персоналом

### 1.1 Организационные структуры, функции и методы управления персоналом

С развитием экономики, в результате глобализации, с наступлением эпохи насыщения рынка, тенденция развития предприятий постепенно перешла от экстенсивного пути развития к интенсивному. В работе организации теперь оценивается не максимальный объем производства, а эффективность ее работы, качество изготавливаемой продукции, ее конкурентные возможности, гибкость, способность к реагированию изменения рынка. Эффективность предприятия конечно же начинается с эффективного управления, а эффективное управление в первую очередь – это качественное управление персоналом. Ведь на данный момент с учетом развития IT-технологий, высокой конкуренции и других экономических факторов важнейшим ресурсом на предприятии стал именно трудовой ресурс. Основу любого предприятия составляет его персонал, слаженный, мотивированный, владеющей навыками и знаниями. Американские ученые-экономисты Ф. Тейлор и К. Гилберт первыми продвинули идею значимости человека в организации. Ф. Тейлор рассказывал, как однажды несколько финансистов спросили у очень успешно ведущего дело предпринимателя, имеет ли большое значение тот или иной тип организации дела, если предприятие обладает надлежащим современным оборудованием. Последний ответил: «Если бы мне пришлось выбирать одно из двух – отказаться от моей теперешней организации или сжечь все оборудование, которое стоило мне миллионов, я бы предпочел последнее. Машины я мог бы сейчас же купить, хоть в долг, но вряд ли я восстановил бы мою теперешнюю организацию за целое поколение». [3] Под «теперешней организацией» фабрикант имел в виду людей, персонал, подобранный, сработавшийся. Если любые предметы труда, оборудование, машины, здания есть возможность починить, приобрести заново, восстановить же персонал в том виде, какой он был уже не получится.

В связи с данными аспектами важнейшую роль в формировании организации и ее управлению играет именно управление персоналом.

Управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. [4]

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить три основные подходы к управлению персоналом – экономический, органический и гуманистический.

Экономический подход. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. Организация в этом случае набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1) единство руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

2) строгая управленческая вертикаль – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при

каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

5) достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Органический подход. В рамках органического подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Организация при этом подходе сравнивается с живым организмом, проходящим стадию рождения, взросления, старения и смерти. Предприятие при этом подходе

можно так же рассмотреть, как головной мозг, состоящий из множества каналов, каждый из которых по-своему важен для работы системы в целом. Организационный подход стал переходящим от организационного подхода к современному – гуманистическому. Именно на этом этапе пришло осознание того, что человек является основой всего, в том числе и эффективности производства. Становления данных подходов переплетается и с историей становления общества в целом. [3]

Гуманистический подход. Современным же подходом на сегодняшний день является гуманистический. В этом случае организация имеет свою культуру – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов. [3]

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения. [2]

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Каждый сотрудник начинает видеть бизнес-процесс в целом, ощущает свою ответственность перед коллегами, корпоративная культура предприятия дает понять, что труд на предприятии является смыслом жизни человека и способ саморазвития,

самореализации. В рамках данного подхода сотрудник рассматривается не только как должностное лицо, но и как отдельная личность, имеющая свои принципы и ценности. При этом корпоративная культура призвана объединить ценности сотрудников и организации в единое целое, создать единую цель для объединения коллектива тем самым создавая эффект сингулярности умножая при этом эффективность каждого работника и как следствие всей компании в целом.

Данные преимущества гуманистического подхода видны не сразу и не способны дать видимые результаты в краткосрочной перспективе, скорее они настроены на «долгосрочное сотрудничество» организации и ее сотрудников ведущее к светлому будущему обеих сторон и стабильного настоящего. Именно поэтому многие европейские, западные, японские корпорации, применившие данный подход несколько десятков лет назад имеют такой грандиозный успех. Что нельзя сказать о российских компаниях, где по-прежнему властвует организационный подход, иногда маскирующийся под гуманистическими намерениями.

Система управления кадрами это сложный механизм, имеющий не только разные подходы к своему осуществлению, но и различные типы своей структуры.

Сама по себе организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом. Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного

воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации. Рассмотрим эти варианты. [3]

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 1.

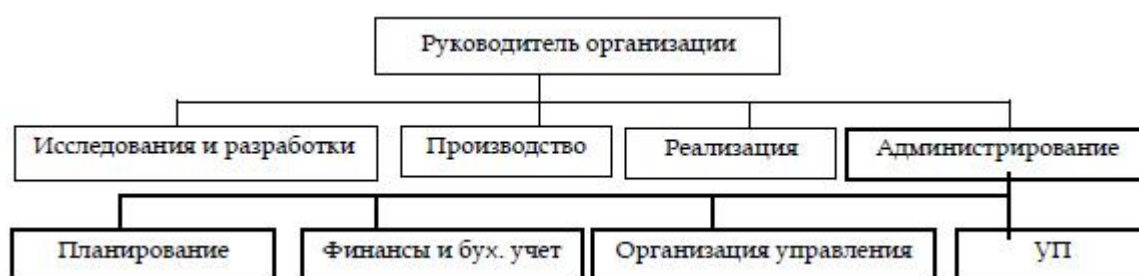


Рисунок 1.1 – Местоположение службы УП в организационной структуре:  
подчинение руководителю по администрированию

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации. Данный вариант изображен на рисунке 1.2. Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом

варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.



Рисунок 1.2 – Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства, изображенный на рисунке 1.3. Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.



Рисунок 1.3 – Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления

Четвертый вариант структурного положения службы УП – служба УП организационно включена в руководство организацией. Данный вариант рассматривается на рисунке 1.4, он типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.



Рисунок 1.4 – Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией

Организационная структура, представленная на рисунках 1.1-1.4, называется функциональной и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т.д.). На примере функциональной организационной структуры можно наиболее наглядно проследить развитие функций и полномочий, а также возрастание значимости службы УП в соответствии с развитием самой организации. Эти функции и полномочия также свойственны службам УП организаций с дивизионной организационной структурой, при этом область ответственности службы УП определяется спецификой организационной структуры, а функции – уровнем развития организации. Рассмотрим две разновидности дивизионной структуры – продуктовую и географическую.

При продуктивном типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые

услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 1.5.

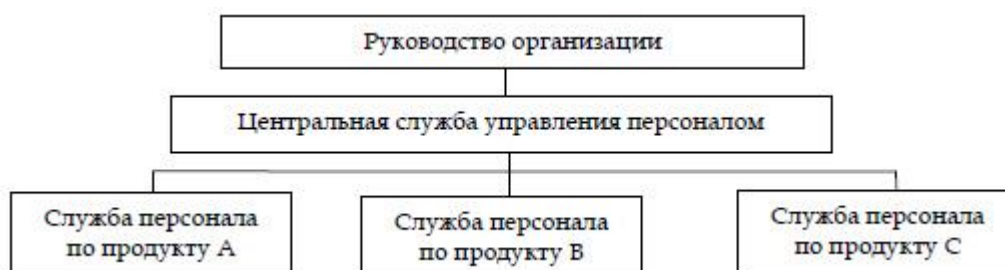


Рисунок 1.5 – Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией

Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом организационной структуры является географический (или региональный) тип, в основу которого положен географический принцип разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях.

Другой распространенной формой организационной структуры является матричная структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под проектной структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение. Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Служба УП в организации с матричной структурой управления

Организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура служба УП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг.

Если кадровый состав организации немногочисленный, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы УП. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации (например, функция информационного и технического обеспечения системы управления персоналом может быть передана директору по информационным технологиям).

Службы управления персоналам на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных

руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

- гибкость. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве;
- централизация. Заключается в разумной централизации функций работников отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления;
- специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления;
- нормоуправляемость. Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4-8 чел., среднее звено (функциональные руководители) – 8-10 чел., нижнее звено (мастера, бригады) – 20-40 чел.;
- единство прав и ответственности. Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве;
- разграничение полномочий. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений;
- экономичность. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Факторы проектирования организационных структур.

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;

4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях.

Исходными данными для построения организационной структуры управления являются:

- расчет числа уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Вершиной является центральный аппарат управления предприятием, а основанием аппарат управления структурными подразделениями (производствами, цехами и т.д.). Каждый орган, в свою очередь, состоит из двух отдельных уровней линейного и функционального управления. Организационная структура строится по уровням (ступеням) управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления фирмой. Комплекс задач – часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, анализ и т.д.).

Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением. Например, как на рисунке 1.7.

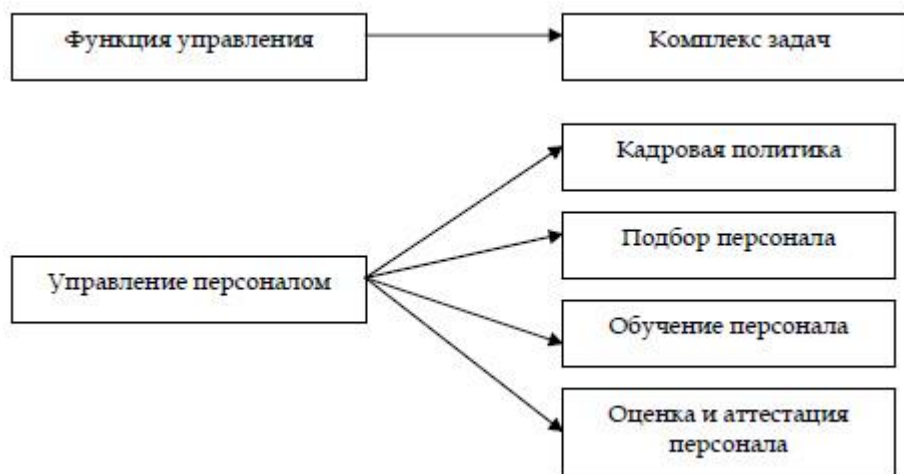


Рисунок 1.7 – Комплекс задач по функции «управление персоналом»

При построении функциональной структуры, как правило, используется матричный метод распределения функций управления. Строки таблицы — это конкретные функции управления, а столбцы — структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк отмечаются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которой отвечает структурное подразделение. Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством организации и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций за конкретными руководителями или служащими.

## 1.2 Регламентация деятельности персонала

Для того чтобы эффективно управлять персоналом, необходимо регламентировать его деятельность. Многие руководители считают вопрос регламентации деятельности персонала незначительным и не уделяют ему должного внимания. А ведь это действенный инструмент повышения эффективности работы ваших сотрудников.

Потребность в регламентации деятельности появляется при развитии предприятия, когда число управляемых объектов возрастает и возникает

потребности в отлаженном механизме разделении должностных обязанностей, ролей и полномочий среди персонала.

Хороший руководитель может эффективно управлять пятью-семью заместителями и вдохновлять своим энтузиазмом человек десять ключевых специалистов. Если не установлен четкий порядок распределения обязанностей и ответственности, управленческие воздействия остаются неформальными, полномочия и ответственность фиксируются на уровне устных поручений и всегда есть возможность воспользоваться недоговоренностями.

Задача регламентации труда персонала в России, – уменьшение неопределенности во взаимоотношениях сотрудников и подразделений между собой. Данный процесс включает:

- 1) прямые предписания на осуществление деятельности конкретными сотрудниками или подразделениями;
- 2) предписания, содержащие общую направленность деятельности всего персонала.

Современная рыночная экономика в России требует от всех предприятий, вне зависимости от рода деятельности и формы собственности:

- высокого качества реализуемых товаров или услуг;
- положительной репутации среди потребителей и партнёров;
- грамотной внутренней и внешней экономической политики.

В связи с этим, компаниям необходимо максимально выгодно сформировать свои трудовые процессы, для оптимизации орудий и условий труда, с целью повышения производительности и качества. Для реализации данной задачи решаются такие вопросы как:

- 1) анализ рабочего времени, а также использования оборудования по времени и мощности;
- 2) оптимизация рабочих мест, их оснащения и размещения;
- 3) изучение причин, вызывающих потери рабочего времени и простой оборудования;

- 4) установление рациональных режимов труда;
- 5) оптимизация штатного расписания.

Для решения поставленных задач и вопросов, формируется трудовая дисциплина, которая делает обязательным для всех работников подчинение правилам поведения и указаниям руководителей, а взамен гарантирует трудящимся соблюдение их прав и возможностей на предприятии.

В идеальном виде, трудовая дисциплина, как и трудовой распорядок, должны регулироваться на основании принципов законодательства РФ о защите прав работников, а также внутренних корпоративных документов и нормативных актов. Основные документы и нормативные акты, которыми регулируется трудовая дисциплина:

- законодательные: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Кодекс РФ об административных правонарушениях, Гражданский кодекс РФ;
- корпоративные: трудовой договор, коллективный договор, локальные нормативно;
- правовые акты, должностные инструкции.

Но на практике выходит, что среди компаний в России нет единой системы формирования дисциплины. Поэтому регламентация, как правило, носит локальный и даже хаотичный характер, так как регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации.

В связи с этим трудовая дисциплина и распорядок на предприятиях нередко становятся причиной споров между работодателем и его подчинёнными, так как последних, чаще всего, не устраивают методы обеспечения дисциплины в компании, применяемые нанимателем. Также нередко эти методы частично или полностью противоречат нормам совокупности действующих законов и нарушают права сотрудников. При этом стоит отметить, что даже если отдельные внутренние документы конкретного предприятия или ведомства противоречат трудовому кодексу, то приоритет в спорах остается за федеральным законодательством, однако, недействительность отдельных положений внутренних нормативных актов не

влечет за собой отмены юридической силы всего документа. Мало того, в совокупности законов и подзаконных актов не предусмотрена чёткая методика составления внутренних нормативных документов. Всё это приводит к увеличению случаев полного или частичного нарушения возможностей работников, а также их прав, предусмотренных законами России

Для того чтобы деятельность организации была управляемой, необходимо регламентировать субъекты деятельности, процессы деятельности и ресурсы, необходимые для ее успешного ведения.

Субъекты деятельности – это сотрудники, выполняющие работу. Субъекты деятельности могут быть индивидуальными (должностные позиции, рабочие места) и коллективными (подразделения). Для регламентации деятельности субъектов обычно используются организационные документы: должностные инструкции, положения о подразделениях или должностных лицах. В создании именно таких документов наиболее сильны кадровые специалисты. Как правило, они руководят всем процессом разработки и мониторинга организационных документов.

Процессы деятельности – это части деятельности, в ходе которой субъекты выполняют свою работу, используя ресурсы. Для регламентации деятельности процессов используются нормативные документы (положения о направлении деятельности, рабочие инструкции, методические рекомендации). При разработке и мониторинге нормативных документов HR-специалисты могут иметь ведущую роль как сотрудники, умеющие проводить анализ деятельности и разрабатывать грамотные и понятные тексты.

Ресурсы – это деньги, материалы, люди, которые обеспечивают деятельность компании. Распределение ресурсов обязательно нужно регламентировать, и наиболее удобно это делать с использованием планово-учетных документов (планов, нормативов).

Так как люди – один из ключевых ресурсов, необходимых в деятельности практически любой организации, регламентация деятельности

персонала – одна из самых важных задач крупных компаний. Роль HR-специалистов при работе с планово-учетными документами заключается в разработке хороших планов по управлению персоналом, а по возможности и справочников по кадровым аспектам для менеджеров компании, например, справочника по уровню зарплат в других организациях.

Есть еще один тип регламентирующих документов – распорядительные документы (приказы, распоряжения, служебные записки с разрешительной резолюцией, решения и т. п.). Они применяются для передачи краткосрочных, не терпящих отлагательств поручений руководства – когда нет смысла разрабатывать полноценный документ длительного действия. Такими документами можно регулировать и субъекты, и процессы, и ресурсы.

Объем действия распорядительных документов при регулярном менеджменте очень мал, и когда речь идет о регламентации, то имеется в виду в первую очередь регламентирующие документы длительного действия: организационные, планово-учетные и нормативные.

Грамотная система регламентации персонала полезна для всех категорий персонала в организации – топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, линейных руководителей и исполнителей. Для высшего руководства регламентирующие документы – инструмент, который позволяет не отвлекаться на текущие и незначительные проблемы управления. При поставленной системе регламентации топ-менеджеру достаточно один раз установить набор правил – и он может быть уверен в том, что они будут правильно выполняться. Руководителям среднего звена регламентация деятельности позволяет представлять систему управления организацией комплексно: где заканчивается и начинается очередная зона ответственности, правильно ли поделены функции, кто руководит тем или иным процессом и как оцениваются результаты этой деятельности.

Для линейных руководителей, перед которыми уже поставлены конкретные задачи, регламентация деятельности – это руководство к действию, где должны быть описаны способы (технологии) достижения

намеченных целей. На практике во время реализации многих проектов тем линейные руководители, которые изначально были настроены против лишних бумажек, получив на руки регламент, со временем осознают, что работать стало гораздо проще и удобнее.

Одним из признаков хорошо составленного регламентирующего документа является то, что он понятен исполнителю. Ведь основная причина непринятия большинством сотрудников регламентирующих документов не в том, что они не доработаны или плохо оформлены, а в том, что эти документы недостаточно отражают деятельность конкретного сотрудника. Есть, правда, еще одна причина неприятия – правильная регламентация всегда усиливает нагрузку на сотрудника (повышает его уровень эксплуатации), но не всегда это повышение приводит к росту оплаты труда.

Поскольку такие специалисты по регламентации и управлению персоналом выполняют самую ответственную роль в регламентации деятельности, для них важно, чтобы регламентирующие документы были достаточно технологичными и на их разработку затрачивалось как можно меньше ресурсов.

Регламентация деятельности персонала почти не требует дополнительных капиталовложений и доступна абсолютно любой организации. Она позволяет систематизировать работу персонала, сделать ее более эффективной, повысить ее значимость. Однако для успешного управления компанией необходимо не только структурное описание регламентов деятельности персонала, но и внедрение в сознание персонала тех ценностных, которые способствуют выполнению данных регламентов.

### 1.3 Использование персонала

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников, включает в себя

подбор, найм, адаптацию, распределение и развитие персонала с целью максимизации полезности труда работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы использования персонала:

- правильная расстановка персонала в организационной структуре;
- постоянное обучение и повышение квалификации;
- обеспечения рациональной занятости работников;
- обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Сбалансированность числа рабочих мест и численности работников достигается посредством правильной расстановки работников, а также через усиление внутриорганизационной мобильности, предполагающей трудовые перемещения, перераспределение, ротацию работников.

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров по структурным подразделениям организации.

Она должна осуществляться с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы. При этом преследуются две цели:

1) формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;

2) перспективность расстановки кадров, способствующая их росту.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствия;
- перспективности;
- сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых руководящих должностей.

В применении принципа перспективности должно учитываться несколько условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

В каждой организации могут быть выработаны и другие условия, задача состоит лишь в том, чтобы они способствовали применению принципа сменяемости, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Поэтому расстановке кадров и лучшему их использованию должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под

которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Внутриорганизационные трудовые перемещения обусловлены прежде всего потребностями самой организации, которая представляет собой сложную социо-технико-экономическую систему рабочих мест, постоянно изменяющуюся под влиянием научно-технического прогресса. Поэтому каждая организация располагает возможностями для установления большего соответствия между требованиями рабочих мест и качественно развивающейся рабочей силой, а также для удовлетворения разнообразных потребностей работников.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

- предоставление работнику работы, которая больше соответствует его возможностям;
- предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет;
- содействие освоению работником смежной специальности, с тем чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников;
- расширение опыта работника с целью дальнейшего повышения.

Диапазон этих перемещений определяется:

- у рабочих – дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации;
- у специалистов и служащих – дифференциацией профессий и должностей.

Перемещения могут быть межпрофессиональными, междолжностными, перемещениями из одной категории персонала в другую (из рабочих в служащие или из служащих в рабочие).

Внутрипрофессиональные или квалификационные перемещения характеризуют изменение позиции работника в квалификационной иерархии рабочих мест, связанное, как правило, с переходом от выполнения менее квалифицированных работ к выполнению более квалифицированных.

Особенностью межпрофессиональных перемещений на современном этапе является то, что к ним относится не только собственно переход от одной профессии к другой (как правило, от менее сложной к более сложной), но и овладение дополнительными профессиями. Овладев дополнительной профессией, работник частично или даже полностью может замещать еще одно рабочее место. Это может совершаться периодически, по мере необходимости или постоянно.

Такой процесс микроперемещений характерен для современного производства с расширяющейся сферой коллективной организации труда и со все большим распространением совмещения профессий.

Междолжностные перемещения чаще всего связаны с изменением места приложения труда. Так, инженер становится мастером, начальником цеха, отдела и т.д. Но в системе междолжностных перемещений есть и такие, которые, подобно квалификационным, не влекут за собой буквальных перемещений. Инженера выдвигают на должность старшего инженера и т.п. – в этом случае происходит расширение и усложнение выполняемых функций без смены места работы. [12]

Лучшему использованию персонала должна способствовать и ротация кадров, то есть регулярная сменяемость их в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место».

При ротации характер работы может меняться коренным образом, и в таких случаях формируется работник с квалификацией широкого профиля, необходимый в будущем как руководитель производства.

Если работник в ходе ротации меняет несколько рабочих мест, относящихся к кругу родственных специальностей, то при этом формируется специалист с глубоким и всесторонним знанием какого-либо одного участка производства, способный эффективно участвовать в трудовой кооперации со своими коллегами.

Перевод работника на новые рабочие места может происходить в течение всей его трудовой жизни, однако со временем этот процесс

замедляется. Самый интенсивный период ротации – первый период занятости работника, ограниченный моментом, когда он перестает адаптироваться и эффективно обучаться, достигает максимального уровня компетентности и, наконец, может найти настоящее место для применения своих способностей.

Внутриорганизационную мобильность персонала следует сочетать с определенной степенью стабильности рабочих мест, являющейся необходимым условием роста производительности при использовании новой капиталоемкой техники и повышении требований к качеству продукции.

Лучшее использование персонала обеспечивается и за счет повышения гибкости действий в отношении занятости работников в организации. Такая гибкость проявляется в двух формах: количественной и функциональной.

Количественная гибкость означает изменение числа рабочих или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд. Значение этого фактора возрастает в условиях рыночного хозяйства в связи с ужесточением условий конкуренции, усилением колебаний производства, распространением компьютерной и информационной технологии с высокосберегающим эффектом.

В связи с этим в организациях широкое распространение получают нестандартные формы занятости: частичная, временная занятость. Использование подобных форм занятости не только дает организации возможность гибкого маневрирования в процессе производства, но и отвечает потребностям некоторых категорий работников в гибкой организации труда в связи с состоянием здоровья, а также с настоятельной потребностью совместить работу с выполнением других социальных обязанностей (уход за детьми, престарелыми, инвалидами; работа в семье; обучение).

Функциональная гибкость означает способность организаций вносить те или иные изменения в характер использования работников, а также в содержание их трудовой деятельности в соответствии с меняющимися условиями производства. Это достигается путем расширения объема функций (горизонтальное или вертикальное объединение операций), смены профессии,

овладения многопрофильными профессиями. Повышение функциональной гибкости проявляется в уменьшении барьеров между профессиями и специальностями, сокращении категорий классификации рабочих мест, в большей подвижности профессиональной структуры, сокращении сроков работы по одной профессии, совмещении профессий, повышении роли многопрофильных профессий. Характерный пример – совмещение функций оператора станков с числовым программным управлением с функциями программиста и наладчика. В Великобритании, например, от 45 до 51% компаний осуществили менее жесткие разграничения между специальностями: предоставили производственным рабочим возможность производить рутинные ремонтные операции, а квалифицированным – функции других квалифицированных рабочих или вообще отменили разделение труда между рабочими, техниками и служащими.

Гибкость использования персонала проявляется также:

- в гибком режиме рабочего времени: гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени вплоть до гибкости всего периода активной трудовой жизни, включая возможность оплачиваемых перерывов в ней для повышения общеобразовательного и квалификационного уровней;

- в изменении сферы организации труда, что находит наибольшее выражение в ротации рабочих мест, обогащении труда, создании автономных бригад, делегировании ответственности сверху вниз, участии работников в управлении.

Качественная сбалансированность рабочих мест и работников как фактор рационального использования персонала означает достижение соответствия между возрастающими требованиями производства и качественно развивающейся рабочей силой.

Современное производство предъявляет к исполнителю не только новые профессионально-квалификационные, но и более сложные психофизиологические требования, такие как необходимость повышенного

внимания, оперативного мышления, скорости принятия решения, длительного напряжения памяти, широты поля зрения, быстроты и точности реакций, нервно-психологической выносливости. Учет этих требований крайне необходим в связи с риском профессиональных заболеваний, производственного травматизма, ранней инвалидности. Заметим, что ситуация в этой сфере в России крайне неблагоприятна: ежегодно регистрируются более 11 тысяч первично пострадавших от профессиональных заболеваний. Поданным НИИ труда, 40-60% заболеваемости с временной утратой трудоспособности связано с неблагоприятными условиями и организацией труда, что оказывает прямое и косвенное негативное воздействие на работоспособность человека. [2]

Среди предпосылок повышения эффективности использования персонала, связанных с организацией и условиями труда, основными являются следующие:

1. Эффективное использование интеллектуальных, организаторских, творческих возможностей работников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения монотонности и бессодержательности, объединения разрозненных элементов работы в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности.
2. Возрастающая необходимость обеспечения безопасности и надежности производственных процессов.

На данный момент очевидно, что, по мере того как производственные системы становятся все более автоматизированными и сложными, возрастает вероятность ошибок, допускаемых человеком. При этом в большинстве случаев действия работников оказываются неправильными не из-за низкой квалификации (хотя и тут имеется много проблем), а из-за несоответствия конструктивных особенностей техники возможностям человека. Проблему можно решить или смягчить только в том случае, если при создании и эксплуатации технических систем грамотно и наиболее полно будет

учитываться человеческий фактор, благодаря чему можно обеспечить эффективное и надежное взаимодействие человека с машиной.

Помимо этого, любая самая надежная технологическая система требует и «высоконадежного» работника, умеющего принимать в экстремальных ситуациях быстрые и правильные решения. Отсюда возникают новые требования к профессиональному отбору работников, их подготовке и постоянному поддержанию высоких профессиональных качеств персонала.

3. Обеспечение нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности – здоровых условий труда и быта, новых рациональных режимов питания и более продолжительного периода отдыха, радикального улучшения медицинского, транспортного и других видов обслуживания.

К методике использования персонала необходимо подходить с точки зрения системного подхода. Иногда для дальнейшего развития организации мало просто совершить перестановки в существующей организационной структуре, порой необходимо расширить рамки существующей системы, увеличив имеющийся человеческий капитал на предприятии путем найма новых работников, создания новых должностных ролей.

Процесс найма кадров состоит из нескольких этапов:

1) анализ потребности в кадрах – включает общий анализ настоящих и будущих требований и определение проблем найма и отбора кадров;

2) определение требований – точное определение того, кого вы хотите найти, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы (рабочего места, должности), т.е. должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма;

3) определение основных источников поступления кандидатов. Этот процесс включает детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест (должностей), способов использования консультантов по найму и отбору кадров, метода набора кадров из учебных заведений. Выбор методик набора кадров – процессы выбора

методик отсеивания кандидатов, собеседования и тестирования, получения рекомендательных писем и предложение работы;

4) подбор персонала;

5) введение в должность – окончательный процесс обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Ключевым в найме персонала является подбор кадров.

Подбор трудового коллектива – процесс его изучения для определения эффективности выдвигаемых кандидатов на вакантные должности и достижения сбалансированного сочетания различных качеств коллектива.

Слаженно работающий персонал подобен грамотно настроенным часам, в которых каждый элемент подогнан с высочайшей точностью, а сам механизм отрегулирован проверен и заново настроен. Как подгонка деталей имеет несколько стадий обработки, так и подбор персонала имеет несколько закономерных этапов:

1) сбор информации о возможных кандидатах;

2) обработка получаемой информации по определенной системе;

3) оценка необходимых качеств кандидатов и составление характеристик на каждого из них;

4) сопоставление совокупных качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для выполнений функций по данной должности;

5) сравнение кандидатов и окончательный выбор.

Для формирования команды важно знать, что из любого коллектива можно сформировать группу или команду. При создании группы стоит обратить внимание на четкость и внутреннюю согласованность целей, ролей, отношений и трудовых процедур. Чем выше эта согласованность, тем сильнее группа.

Команда имеет общие черты с группой (история, будущее и т.д.). Однако в команде более постоянный персонал, более четкое распределение ролей, более ясная и формализованная цель. У членов команды общие нормы

при общих целях, они говорят «мы», воспринимая себя как часть единого целого. Основными признаками команды являются:

- наличие общей цели;
- нацеленность на результат;
- четкие ролевые функции;
- общность ценностей и идеалов ее членов;
- взаимодополняемость ее членов;
- принятие решений на основании коллективного обсуждения;
- общая система вознаграждения. [16]

Эффективность работы персонала начинается еще с его формирования. Правильный подбор персонала является отдельной спецификой и как правило данным процессом занимаются специально ориентированные HR-отделы на предприятии или даже отдельные кадровые компании, предоставляющие подбор персонала в качестве аутсорсинговой услуги. Для того, чтобы избежать излишних конфликтов, препятствий в достижении общих целей, коллектив должен быть сформирован осознанно. Коллектив каждого отдела предприятия должен быть сформирован исходя из совместимости психологической типологии каждого его члена, профессиональных навыков и опыта работы. При создании команды важно распределить роли между ее участниками.

Для руководителя при формировании команды важно определить себя как лидера команды, определить командные роли других участников. Именно знание и понимание термина «команда», а также осознание важности командных ролей появляется возможность создавать сбалансированный коллектив, исключать диссонанс в работе путем влияния на отдельных участников, усиливая тем самым эффективность работы в целом, генерировать новые идеи, использовать «эффект сингулярности».

Подбору кадров всегда уделяется максимальное значение, но прежде чем принимать на работу человека, необходимо четко представлять рабочее место, которое он займет в перспективе. Этот вопрос является также

ключевым, в максимизации эффективности работника, в создании комфортный условий для него и коллектива в целом.

Для формирования рабочего места и проводится ряд мероприятия по классификации рабочего места для его «прописывания» в систему кадров предприятия.

Работники могут быть разделены на классы по профессиональному признаку (дизайнеры, программисты) и по уровню квалификации. Каждая классификация является примерной. Для того чтобы она стала инструментом управления предприятия, ее необходимо скорректировать с учетом конкретных условий. Это необходимо для:

- составления максимально точного описания каждого рабочего места;
- определения важности каждого рабочего по отношению к другим;
- обеспечение возможности использования описания поста при определении плановой структуры должностей.

Таким образом классификация позволяет точно оценить соответствие того, что требуется от претендента на должность, исключить дублирование занятий или выполнение бесполезных работ, создать новые перспективы в области расширения задач и функций работника.

Отдел кадров в свою очередь использует в качестве инструмента работы «карточку должностей», которая представляет собой выдержку из классификации занятий. В ней представлены описание, требования и характеристики, которые необходимо выявить у кандидата.

Подбор и расстановка кадров является ключевым моментом в стабильности организации и ее процветании. Как бы не была развита теоретическая база создания рабочих мест, подбора и расстановки кадров, все же не стоит забывать про человеческий фактор, так как любой претендент на должность прежде всего именно человек, личность. В связи с этим стоит отметить, что даже пользуясь услугами проверенных кадровых агентств, HR-фрилансеров или доверяя внутреннему отделу кадров, любые изменения в кадровой системе предприятия руководитель должен контролировать лично

исходя из своего опыта. А также при найме работника на важные должности лучше всего проводить коллективное собеседование с руководством компании и в процессе обсуждения результатов встречи с соискателем на выдвинутую должность оценить его компетентность и личные качества.

Существует множество популярных методов отбора персонала, тестов, вопросов, собеседований-игр, но в данной сфере нет каких-либо границ и «золотой середины», поэтому каждая компания как правильно выбирает свои методы подбора кадров исходя из собственной кадровой политики и сложившихся организационных традиций.

Но подобрать кадры и логично их составить это лишь половина вопроса. Далее появляется необходимость в их адаптации. В отдельных случаях работник с огромным опытом трудовой деятельности может оказаться совершенно бесполезным на новом месте работы, а из «новичка» без опыта можно напротив сделать ценный кадр.

На сколько ценный трудовой ресурс получится на выходе зависит от того, на сколько эффективно на предприятии применяются системы адаптации и обучения кадров.

Каждое предприятие, как и человек – в какой-то мере уникально, есть общие черты с другими, есть оригинальные детали характера у человека и производственной системы у предприятия.

Цель процесса обучения кадров заключается как раз в этом, адаптировать человека на новом месте, раскрыть его личностный потенциал и привить общие для коллектива ценности, сделать его частью слаженной команды. При этом дать возможность поделиться своим накопленным опытом в профессиональной деятельности и обучить новым навыкам, которые важны для работы именно на данном мероприятии.

Важно не забывать, что в процессе обучения и адаптации нового работника необходимо оценивать именно с двух сторон, как личность и как трудовое звено предприятия.

На предприятиях с целью адаптации и обучения кадров проводятся тренинги, мастер-классы, мастерские, организуются профессиональные кружки.

Данные мероприятия сопровождают работника не только в первые месяцы после приема на работу и смене должности, но и в течение всей трудовой деятельности на данном предприятии.

Тренинг - метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, и социальных установок. Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении.

В процессе тренинга становится возможным установить обе роли человека в организации:

- как часть коллектива;
- как трудовой ресурс.

Поэтому на тренингах преобладает неформальная обстановка. Нового работника в первую очередь оценивают, как личность, с ним знакомятся, задают вопросы о его пристрастиях, хобби, проводят мини-игры. Тем самым изначально снимая напряжение и прививая дружественный дух команды. Когда человек освоился, познакомился с ценностями коллектива, он становится гораздо более обучаем непосредственным профессиональным навыкам. Обучение на тренингах проводится в интерактивной форме, где требуется участие каждого. Это необходимо для того, чтобы каждый, кто пришел на тренинг, вне зависимости от внешних факторов своей личной жизни влился в процесс обучения и ушел с багажом новых знаний.

Каждый тренинг как правило посвящен отдельной теме профессиональной деятельности, имеет структурированную информацию, представленную в визуальной форме, облегчающей процесс восприятия. Успешность тренинга зависит прежде всего от коучера – ведущего тренинг.

Коучер должен обладать не столько опытом работы именно в той сфере, которой он обучает, сколько знанием психологии, ораторского искусства и способностью мотивации своих слушателей.

В перерывах между подачей основной информации происходит переход на обсуждение неформальных тем, знакомство между участниками, обсуждение корпоративных встреч в свободное от работы время. Это также важная часть, посвященная адаптации человека в коллективе.

Система коучинга (обучения) внедрена на всех крупных организациях, так как считается неотъемлемой для формирования слаженно работающего коллектива особенно при больших масштабах производства и массовости проходящих кадров.

В последнее время, при переходе предприятий от толкающих производственных систем к тянущим, стало важно, чтобы любой член коллектива, от менеджера до сборщика понимал бизнес-процесс в целом, а не ограничивался только той конкретной функцией, которую он выполняет в рамках своей должности. Сделано это прежде всего для эффективности работы предприятия в целом, повышения качества готового продукта, снижение издержек, повышения мобильности рабочих в рамках предприятия и их взаимозаменяемости. Для реализации данной стратегии мало просто провести тренинг при входе в должность, необходимо обучать персонал постоянно, совершенствуя их навыки, понимание новых технологий, внедряемых на предприятиях, а также принимать их, уже накопленный опыт и реализовывать его на предприятии. С этой целью успешно справляются мастер-классы, мастерские и кружки качества.

Данные мероприятия проходят периодически на предприятии. В рамках данных собраний опытные работники делятся опытом среди новых членов коллектива. Проходит дополнительное обучение, оттачивание навыков под руководством приглашенных коллег от партнерских предприятий. Как правило на мастер-классах персонал ограничивается обсуждением рабочих моментов. Компании, осознающие ценность своих работников в развитии

компании в целом, делают акцент так же и на неформальные встречи коллектива, где происходит непосредственное сплочение команды, вырабатывается дружеские коммуникативные связи. Подобные мероприятия как правило приурочиваются к праздникам как общим, так и исключительно корпоративным. В зарубежных компаниях также практикуются «встречи после работы», когда для коллектива организуется просмотр кинофильмов при помощи проектора в конференц-зале или коллективный поход на спортивные марафоны, в спортзалы после окончания рабочего дня для поддержания физической активности работников с малоподвижным видом деятельности.

Любое из перечисленных мероприятий так или иначе имеет положительный эффект, ведь повышения комфорта трудящихся приводит к повышению их производительности, это давно доказанный факт, установленный еще столетие назад. Но к сожалению, зачастую, корпоративная политика заботы о своих работниках на многих крупных предприятиях ограничивается лишь иллюзией, при помощи которой создается видимость райских условий для трудящихся, но при этом предприятие начинает требовать от работников больше отдачи, взамен за такие приятные «бонусы». И в данном случае, подобные методы могут приводить к отрицательному эффекту, особенно среди высокоинтеллектуальных специалистов, видящих общую картину происходящего. Поэтому необходимо как при приеме на должность, так и в последствии – грамотно квалифицировать персонал, и иметь подход для каждого отдельного класса и структуры работников, чтобы иметь максимум эффективного труда и не создавать дискомфорт людям, которые трудятся в организации.

Суть управления персоналом состоит в том, чтобы постоянно получать максимально эффективное использование трудовых ресурсов на предприятии. Начинается все конечно с создания рабочего места, затем следует подбор необходимых кадров, их расстановка. Затем следует этап адаптации и обучение. Но как в дальнейшем поддерживать постоянную

заинтересованность работников в достижении поставленных им целей? Как сделать их труд наиболее эффективным?

Еще в эпоху использования рабской силы, как основного трудового ресурса, человечества пришло к выводу, что невозможно заставить работать человека эффективно при помощи только кнута. Но и бесконтрольное выполнения работы также приводит к отказу от выполнения своих функций. Объясняется это все тем, что каждый человек в основе своих действий имеет определенный мотив, заключающийся в удовлетворении как-либо потребностей. И для того чтобы работник выполнял поставленные перед ним цели, необходимо пообещать ему за это вознаграждение, которое удовлетворит его потребность.

В этом случае удовлетворение становится результатом работы, отсутствие удовлетворения может привести к отказу работника от выполнения своих служебных обязанностей или халатное отношение к ним. Но и напротив, полностью удовлетворенный человек также не всегда спешит сделать свой труд эффективным для компании.

Мотивация становится актуальной, когда члены коллектива знают об ожидаемых результатах и, главное верят, что результаты реальны.

Мотивация в переводе с латинского означает «двигаю». Это то, что побуждает деятельность человека. И именно правильно подобранные мотивирующие факторы способны полностью раскрыть способности человека и направить их в нужное русло.

Мотивацию можно разделить на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация определяется содержанием работы и строится:

- 1) на интересе человека к работе;
- 2) возможности раскрыть его природные склонности и способности;
- 3) удовлетворении его потребностей;
- 4) предпосылках для развития личных качеств;
- 5) соответствии данной работы убеждениям работника и его этической ориентации;

б) полезности работы для группы людей и общества.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административная и материальная, и нематериальная.

Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу – по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушения.

Материальная мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработная плата, дивиденды, премии, социальные гарантии).

Существует также нематериальная мотивация, которая чаще всего представляет собой получение определенного социального статуса, уважение коллег, приятные мелочи, создающие более приятные условия труда.

Суть мотивации персонала состоит в том, что работник знает, если он выполнит работу и добьется в процессе ее выполнения максимально положительный эффект для фирмы, он получит гарантированное и справедливое вознаграждение за проделанный труд. Это и подвигнет на более ответственное выполнение своих функции при выполнении поставленных задач.

Существует большое число моделей и теории мотивации персонала, но универсальной формулы для успешной мотивационной политики нет и быть не может. Так как все что связано с мотивацией трудящихся в первую очередь относится к человеческой составляющей, как руководителя, так и самих работников. Размер справедливого вознаграждения в каждом случае определяется интуитивно, а оценка результата и качества проделанной работы для каждого подразделения и отдела имеет свои параметры, которые могут меняться в зависимости от внешних факторов и с течением времени. Поэтому зная роль мотивации персонала в успешности работы компании менеджмент должен самостоятельно, интуитивно определять верный путь мотивационной политики основываясь на уже выверенных принципах предшественников.

#### 1.4 Зарубежный опыт управления персоналом

В современных условиях менеджмент можно охарактеризовать как сложное явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Существуют многочисленные теории организации и управления, но, как считают специалисты, ни одна из них не может рассматриваться как универсальная. Однако во всем многообразии существующих подходов есть единая связующая идея, которая дает основания говорить, что в центре всех современных концепций стоит человек. На зарубежных предприятиях человек рассматривается как наивысшая ценность. Развитие и распространение этой концепции, которая получила название концепции управления человеческими ресурсами, превратилось в важнейшую тенденцию, находящуюся во взаимосвязи и взаимодействии с такими тенденциями менеджмента:

- глобализацией экономики;

- переходом от традиционных принципов управления («стабильность, экономичность, контроль») к новым – «партнерство, гуманизация, экологичность»;

- распространением предпринимательского управления.

За последние 20-30 лет отношение к человеческим ресурсам, в том числе и к управленческому персоналу, изменилось. Организации, ведущие эффективную деятельность, овладели огромным арсеналом инструментов и методов работы с персоналом, «балансируя» между технократическим и гуманистическим подходами. Несмотря на большую привлекательность, технократический подход в полной мере не оправдал себя. В связи с этим произошло смещение акцентов на целостный подход, в основе которого лежит долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциала работника (в первую очередь связанного с управленческой деятельностью).

Одной из основных причин переориентации управления на человеческие ресурсы стало осознание людьми своей роли в производстве под

воздействием перехода от утоления потребностей низкого уровня к удовлетворению потребностей более высоких уровней.

Люди больше не желают быть придатком механизма, будь он управленческим или производственным. Несмотря на то, что гуманистический подход оказался более дорогостоящим и не всегда удобным, именно он позволил поддерживать и повышать результативность деятельности организации.

В этих условиях особо возрастает роль руководителя независимо от того, к какому уровню управления он принадлежит. Именно руководитель должен ориентировать ресурсы организации на инновационные мероприятия, которые обеспечивают выживание предприятия в условиях меняющегося окружения. Он должен оптимальным образом увязывать знания и способности своих подчиненных в своей кадровой политике, собственный стиль и культуру взаимоотношений в коллективе с долгосрочными целями развития организации.

В США интенсивно разрабатываются следующие направления по вопросам управления кадрами:

- подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции;
- новые направления по управлению персоналом в транснациональных корпорациях и деятельность персонала, занятого работой с кадрами по отбору, подготовке, повышению квалификации и совершенствованию оплаты труда.

Подобные тенденции можно отметить и в работе европейских компаний.

В условиях динамичного развития научно-технического прогресса специалисты пришли к выводу, что одним из основных компонентов эффективной работы предприятий является повышенное внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью в условиях высокоавтоматизированных технологий. Поэтому можно выделить основные концепции управления персоналом:

- социальные инновации не менее важны, чем технологические;

- капитал вкладывается не только в технологию, но и в кадры;
- координация активности сотрудников обеспечивается через взаимопонимание и средства коммуникации;
- необходимо совместное решение проблем коллективом.

Большую роль, как было уже отмечено, играет взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией развития организации. Схематически этапы стратегического управления персоналом показаны на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Этапы стратегического управления персоналом

В зависимости от стратегии развития фирмы, ее особенностей и статуса различаются и методы работы с кадрами. Поэтому очень многое зависит от высокоэффективного развития служб управления персоналом. Роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом за рубежом. В своем формировании кадровые службы прошли определенные этапы, из которых выделяют три основных:

1) 1890-1920 гг. – период, характеризующийся резким увеличением численности промышленных рабочих, малым опытом исследований процесса труда, низкой квалификацией сотрудников кадровых отделов;

2) с начала 30-х годов – период создания различных социальных программ, увеличения влияния «философии человеческих отношений» при незначительной связи работников социально-психологических служб фирм с линейными руководителями;

3) с 60-х годов – период, когда человеческий фактор начал приобретать все большее значение. Именно поэтому те компании, которые раньше других сделали ставку на первоочередное внимание к человеческим ресурсам, начали более эффективно работать и заложили раньше других прочный фундамент своего благосостояния.

Немецкий исследователь И. Хентце определил следующий состав функциональных блоков по управлению персоналом, задачи которых являются первоочередными для кадровых служб, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Состав функциональных блоков по управлению персоналом

| Функциональный блок                 | Содержание задач                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение потребности в персонале | Планирование качественной потребности в персонале. Выбор метода расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале                   |
| Обеспечение персоналом              | Получение и анализ маркетинговой информации (в области персонала). Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка |
| Развитие персонала                  | Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения                                                                                          |

# Окончание таблицы 1.1

| Функциональный блок                                       | Содержание задач                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Использование персонала                                   | Определение содержания и результатов труда. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала                                                                                                                             |
| Мотивация результатов труда и поведение персонала         | Определение содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление трудовыми конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплаты труда, участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповой организации и социальной коммуникации, стиля и методов руководства |
| Правовое и информационное обеспечение процесса управления | Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирования коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики                                                                                                                                                                     |

Роль и организационный статус кадровых служб (их еще называют службами управления персоналом) определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций ее руководства.

Следует выделить также следующие особенности управления персоналом, которые становятся все более универсальными и применимыми в практике мировых компаний:

- широкое применение внешних консультационных и посреднических фирм, работающих с организационными подразделениями служб управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом;
- интернационализация управления персоналом, которая выражается в развитии международных контактов, деятельности посреднических

организаций, центров подготовки персонала, специализированных подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб;

- формирование на этой основе международной школы управления персоналом.

В США кадровые службы фирм представляют собой довольно крупные подразделения. Как правило, второе лицо компании – вице-президент по кадрам. Все это свидетельствует о большом внимании к работе с кадрами. Без согласия руководителей кадровых служб не принимается ни одно стратегическое решение. Кадровая служба принимает активное участие в формировании организационной культуры фирмы. Типовая схема структуры кадровой службы американской корпорации приведена на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Схема структуры кадровой службы американской корпорации

Как видим, основные функции управления персоналом представлены соответствующими отделами, хотя, конечно, структура кадровой службы видоизменяется в зависимости от конкретной компании, рода ее деятельности и других факторов. В Германии в середине 80-х годов XX в. наблюдался рост доли специалистов по кадрам в общей численности управленческих работников. По результатам опроса руководителей кадровых служб ведущих предприятий ФРГ были определены следующие приоритетные направления кадровой политики: совершенствование оплаты труда; подготовка и повышение квалификации кадров. При этом значительно меньше внимания уделялось оценке кадров, развитию систем информирования персонала,

проблемам его продвижения по службе. Кадровые службы компаний ФРГ выполняют следующие функции:

- управление трудовой политикой;
- планирование штатного расписания;
- подбор и расстановка кадров;
- управление кадрами;
- расчет заработной платы;
- управление рационализаторской и изобретательской деятельностью;
- организация обучения и повышения квалификации кадров;
- обучение практикантов;
- медицинское обслуживание;
- организация питания;
- охрана труда;
- правовые проблемы.

Таким образом, спектр задач кадровых служб в Германии значительно шире по сравнению с аналогичными фирмами США. Произошли значительные изменения и в работе кадровых служб Японии. В японском управлении персоналом набрали силу новые тенденции, которые отражены в таблице 1.2. Очень важен при этом состав сотрудников кадровых служб. Подбор работников происходит с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест в той или иной фирме. От кандидатов требуется в том числе и специальная подготовка в области вычислительной техники, знание иностранного языка.

Таблица 1.2 – Новые тенденции в японском управлении персоналом

| Мероприятия        | Традиционное управление                        | Новые тенденции                                              |
|--------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Набор рабочей силы | Набор молодежи. Упор на количественные аспекты | Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам |

## Окончание таблицы 1.2

| Мероприятия           | Традиционное управление                                                              | Новые тенденции                                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Функции               | Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций | Индивидуальная ответственность. Разработка должностных инструкций |
| Контроль              | Проверка знаний и навыков                                                            | Выявление поведенческих аспектов                                  |
| Продвижение по службе | В зависимости от стажа                                                               | В зависимости от индивидуальных результатов                       |

Так, в ФРГ подавляющее большинство кандидатов на должность руководителя имеют необходимую подготовку, в том числе и юридическую. Требуется также опыт работы с кадрами в течение ряда лет. Кандидаты должны иметь следующие качества:

- умение осуществлять контакты;
- искусство общения;
- способность добиваться намеченного;
- компетентность;
- творческое начало;
- организаторские способности;
- аналитическое мышление.

Имеет значение и возраст. Считают, что наиболее предпочтительный возраст для управления службами персонала – от 32 до 40 лет. Наибольшую потребность в специалистах-кадровиках за рубежом испытывают предприятия промышленности.

Как видим, службы управления персоналом играют важнейшую роль в управлении предприятиями. Среди их основных задач – работа с управляющими различных уровней, их подготовка отдельно от других специалистов. Но основные принципы работы со специалистами и менеджерами, так же, как и с другими кадрами, являются универсальными. Опыт промышленно развитых стран свидетельствует, что для внедрения

гибких автоматизированных производств необходим дополнительный объем знаний как для инженеров, так и для менеджеров. Такую подготовку можно получить только в процессе обучения в высших и средних специальных учебных заведениях и учебных центрах. При этом постоянно ощущается острая нехватка высококвалифицированных специалистов, в том числе и в сфере управления. Одной из основных причин этого является постоянное повышение требований к их компетенции. Специалисты определяют компетентность как совокупность следующих факторов: знаний как результата образования личности; навыков как результата опыта работы и обучения; способов общения как умения работать с людьми. Подготовка менеджеров за рубежом ведется непрерывно, в соответствии с концепцией непрерывного обучения. Эту концепцию определяют, как комплекс мер, дающий человеку возможность учиться на протяжении всей жизни по принципу: ценно любое образование, в любом месте и любого содержания. Выдвигаются также требования по распределению образовательных ресурсов индивида в течение всей его жизни, а не их концентрации в определенный период согласно традиционной логической последовательности.

Например, в США подготовкой менеджеров занимаются около 1500 вузов. В 1985 г. было затрачено 60 млрд. дол. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. дол. – на повышение квалификации менеджеров. Подготовка и переподготовка менеджеров в фирмах США, Европы и Японии придается очень большое значение. На рисунке 1.10 приведена схема обучения менеджеров в вузах США. Кроме обучения в вузах за рубежом широко развита система обучения на предприятиях. Практически каждая компания имеет свою собственную систему подготовки и переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно. Фирмы используют колоссальные суммы на обучение и переподготовку. Так, компания IBM только в 1986 г. затратила на обучение сотрудников 750 млн дол.



Рисунок 1.10 – Система обучения менеджеров в вузах США

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование рассматривается как часть процесса труда. Основой японского профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника», цель которой – отбор и подготовка работника не по одной, а по 2-3 специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний. Считается, что переподготовить работников дешевле, чем заменить их. Но здесь возникает проблема существования механизма постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому.

Как отмечают специалисты, большим недостатком программ обучения является отсутствие в них экономических знаний. Подавляющее большинство работников в американских фирмах не понимают сути экономических систем. Они не всегда осознают, каким образом повышение производительности

труда, качества и конкурентоспособности продукции может оказывать влияние на их собственный уровень жизни и гарантию занятости.

На примере США рассмотрим систему переподготовки и повышения деловой квалификации менеджеров.

В США существует около 150 краткосрочных курсов при школах бизнеса и университетах, которые обучают в год до 10 тыс. чел.; они рассчитаны в основном на 2-3 недели обучения, хотя иногда – и до двух лет. Расходы оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд дол. в год. Вечерние курсы оплачиваются также за счет фирм и направлены на обучение высшего и среднего управленческого персонала. Американская ассоциация менеджеров проводит ежегодно свыше 2000 семинаров и курсов, на которых обучаются до 100 тыс. менеджеров низшего и среднего звена. Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров для низшего и среднего уровней управления имеют 200 крупных и средних фирм. Например, в учебном центре фирмы «Хегох» обучается 12 тыс. чел. в год. Крупные комплексы и свои программы обучения имеют фирмы «IBM», «Western Electrics», «General Motors». Центры повышения квалификации при колледжах и университетах имеют свыше 400 фирм, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами-заказчиками.

Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе конкретных хозяйственных ситуаций. Эту систему используют компании «IBM», «General Motors», «Hewlett-Packard», «Boeing» и др. Вечерняя школа американского института мировой торговли проводит до 45 курсов в своих трех центрах; занятия проводятся 1-2 раза в неделю, всего от 3 до 15 занятий, при этом стоимость обучения колеблется от 80 до 500 дол. за курс. В Великобритании переподготовкой управленческого персонала занимаются:

- академические курсы;
- частные центры;

-небольшие фирмы, ведущие тренинг и осуществляющие консультирование;

- специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при вузах.

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают нарастание трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течение последних 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ менялись незначительно. Высокая квалификация менеджеров необходима для успешной работы, но далеко не достаточна. Программы подготовки в области психологии позволяют усвоить навыки формирования сплоченных групп. Обострение конкурентной борьбы требует от менеджеров не столько навыков количественной оценки явлений, сколько постоянного нацеливания на поиск новых нестандартных путей решения беспрецедентных задач. Эти навыки можно охарактеризовать как предпринимательство. В последнее время растет спрос на предпринимателей. Для этого необходимы новые программы. На рисунке 1.11 показана модель систематического обучения на зарубежных предприятиях.



Рисунок 1.11 – Модель систематического обучения за рубежом

## 2 Совершенствование системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»

### 2.1 Характеристика ООО «ХКФ Банк»

Банк «Хоум Кредит» принадлежит голландской «Home Credit Group», которая входит в состав чешской группы компаний PPF. [29]

Председатель совета директоров – Иржи Шмейц. Председатель правления – Юрий Андресов. [29]

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», один из лидеров российского рынка банковской розницы, работает на российском рынке с 2002 года.

Банк Хоум Кредит активно работает на рынке розничных банковских услуг. По итогам 2012 года у ХКФБ в России было 6356 офисов различных форматов, и более 69 тысяч точек продаж. [30]

Согласно отчётности ХКФ банка по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), в 2012 году его чистая прибыль составила 19,1 млрд. руб., увеличившись по сравнению с 2011 годом почти на 80%. Кредитный портфель по итогам 2012 года вырос на 98,3% и составил 223,8 млрд. руб. Главным драйвером роста объема кредитного портфеля стали кредиты наличными. Их объем в 2012 году увеличился на 174,1%.

На 1 октября 2013 года банк занимал 26,4% рынка кредитования в точках продаж (1-е место). По данным банка «Тинькофф кредитные системы», на Хоум Кредит приходится 2,9% рынка кредитных карт (9-е место). Доля Хоум Кредит на рынке кредитных карт на 1 октября 2013 года составляла 3,7% (9-е место).

На 31 декабря 2012 года доля просроченных кредитов у ХКФБ составляла 6,6%.

Банк Хоум Кредит занимает 6 место в рейтинге среди российских банков.

Банк сотрудничает более чем с 29 000 магазинов-партнеров в 1 200 городах России. Клиентами Банка являются около 29,7 млн. человек. Почти 28

000 человек по всей России являются сотрудниками Хоум Кредит энд Финанс Банка.

Кредитная линейка Банка включала более 100 кредитных продуктов, среди которых потребительские кредиты, наличные в кредит, кредитные карты, автокредиты и ипотека. Банк «Хоум Кредит» активно реализует стратегию перехода от монолайновой кредитной организации к универсальному розничному банку. В 2007 году Банк объявил о приеме срочных вкладов от населения.

На данный момент банк переживает кризис под влиянием внешних факторов – сокращение российского рынка, подорожание зарубежных кредитов, обнищание основной массы населения России и как результат резкий упадок рынка потребительского кредитования в стране.

Состояние банка во многом характеризует реализуемая менеджментом программа антикризисного управления. Решительно правление банка менялось в кризисные годы, а именно в 2008г и в 2015г, в периоды мирового экономического кризиса, вместе с тем менялись и антикризисные стратегии банка, порой противоречащие сами себе.

Основная идея антикризисной политики Банка Хоум Кредит заключается в недопущении возникновения кризисного явления. Цель данной политики состоит в чрезвычайно быстром реагировании банка на любые изменения на рынке в стране, политические ситуации и законодательные акты.

Банк оперативно меняет условия выдачи кредитов, а также продуктовую линейку в целом, реагируя на каждое изменение конъюнктуры рынка. В качестве примера можно рассмотреть поведение банка в 2008-2012 гг. При росте продаж автомобилей и недвижимости в стране, банк перешел от позиции монолайнера к универсальному розничному банку, расширил линейку предлагаемых продуктов населению, включив в них такие продукты как: автокредитование и ипотечные кредиты. За 2013 же год произошел резкий спад продажи новых автомобилей, оживился спрос на вторичном рынке. В связи с этим банк незамедлительно исключил неперспективный продукт –

автокредитование из пакета предлагаемых услуг, закрыв представительства у автодилеров, сократил издержки на их содержание. В этот момент особое внимание уделялось нецелевому наличному кредиту, с помощью которого заемщики банка могут приобрести автомобили со вторичного рынка, благодаря данной политики банк еще раз утвердил свое влияние на рынке.

Стоит так же отметить, что банк Хоум Кредит отслеживает все возможные внешние причины возникновения кризисных ситуаций, помимо аналитики экономического состояния страны, банк строит свою политику на рынке исходя из политической обстановки. В условиях нестабильного политического положения в РФ, правления банка отдает предпочтение краткосрочным источникам дохода. В последние годы банк отказался от ипотечного кредитования. В наличном кредите так же основными особенностями являются: небольшая сумма займа, относительно высокая процентная ставка, но при этом данный продукт выгодно отличают следующие свойства: простота получения, скорость оформления, удобность использования банковского продукта, персональные предложения для каждого базового клиента.

Несмотря на то, что банк всегда находится в тренде общемирового развития, часто делая резкие и кардинальные изменения в своей продуктовой линейке, стабильность банка обусловлена основным и консервативным направлением для банка Хоум Кредит – POS-кредитованием и кредитными картами. При основании банк заручился надежными деловыми связями с крупными федеральными сетями по продаже бытовой электроники в России. Так же следует учитывать тот факт, что популярная сеть магазинов в России «Эльдорадо» на 100 % принадлежит материнской группе банка РРФ, в связи, с чем в каждой торговой точке «Эльдорадо» работает представительство банка «Хоум Кредит». Даже при изменении уровня жизни населения, нестабильности экономики и политической обстановки, население по-прежнему нуждается в потребительских кредитах на покупку необходимых для жизни вещей, активно пользуется кредитными картами для краткосрочных

займов, что делает Российский рынок чрезвычайно перспективным для банка. Лидерство в сегменте POS-кредитования означает стабильность банка на рынке даже при введении пилотных проектов, изменении линейки других банковских продуктов, позволяя компенсировать возможные риски прибылью, полученной от основного направления.

Преследуя цель занять лидирующие позиции в своем сегменте и выгодно отличаться от конкурентов, банк делает акцент на простоту и качество обслуживания, а также высокую степень одобрения кредита, что позволяет привлекать большее число лояльных клиентов в условиях жесткой конкуренции. Особое внимание в маркетинговой политике компании уделяется повышению клиентского сервиса, сведения к минимуму временные затраты клиента на изучение бумаг, использование современных технологий.

Банк активно применяет в своей антикризисной политике метод минимизации издержек. Просчитывает рентабельность каждого продукта и банковского отделения, делает ставку на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе. За последние 3 года был проведен анализ рентабельности банковских филиалов в стране. Несколько сотен филиалов было закрыто, но при этом все их функции были переведены на единые call-центры, что существенно сократило издержки банка и упростило организационную структуру. Один из call-центров был открыт весной 2013 года в Томске. Город расположения выбран с учетом проживания в нем большого количества студентов, что обеспечивает call-центр дешевыми трудовыми ресурсами. Для сокращения затрат на оплату труда персонала, банк содержит в штате 2-3 тренера, подготавливающих специалистов центра к работе, что позволяет не зависеть от текучести персонала.

Для снижения рисков по невыплаченным кредитам, банк использует собственные отделы взыскания, в том числе телефонный. Применяя специальные технологии разговора с должником банк ежегодно повышает долю взыскиваемых долгов.

Учитывая особенности поколения «Y», которое составляет 70 % от общего персонала, банк заранее готов к текучести кадров. Для каждого работника существует подготовленный «скрипт» - схема действия, разговора, выполнение которого, по мнению руководства банка должно привести к успешному результату работы персонала. Скрипты разработаны практически для каждого звена в организационной структуре, начиная от менеджеров, заканчивая начальниками отделов и HR-специалистами. В этом случае даже если работник выходит из системы, ему всегда легко найти замену. После недельного обучения и работы со скриптом, даже человек без образования готов к выполнению своих служебных обязанностей, что позволяет сохранять стабильность организации. А особая мотивационная и премиальная политика позволяет в первые месяцы работы получить максимум производительности от работника. В дальнейшем же, учитывая естественное уменьшение инициативности сотрудника, уменьшается и его денежное вознаграждение, в связи, с чем банк готов взять на замену нового специалиста, постоянно поддерживая в своем штате инициативность работы и энергичность. Неформальные правила общения среди сотрудников, независимо от должности, а так же еженедельные нематериальные мотивационные мероприятия способствуют чрезвычайно быстрой адаптации новых сотрудников.

Однако у данной системы есть и свои недостатки, противоречащие основным принципам менеджмента, выдвинутым Анри Файолем.

Каждым предпринятым действием банк создает имидж, как партнера для своих заемщиков и как работодателя для своих работников.

Начиная с 2008 года банк активно входил на Российский рынок и основной целью антикризисного управления менеджмента являлось расширение базы клиентов, не смотря на сокращения рынка в стране. Кредит выдавался практически без ограничений и проверок. Клиентская база была расширена. Цель антикризисной политики была выполнена, но не были учтены долгосрочные перспективы, что часто является ошибкой в

менеджменте банка. На данный момент банк несет убытки в том числе из-за того, что имеет большое число должников. Банк редко обращается в суд и в кол лекторские агентства, предпочитая сыскивать задолженность исключительно своими силами. В связи, с чем банк приобрел негативный имидж, некоторые заемщики умышленно обращаются в банк, предполагая о дальнейшей невыплате кредита и зная об отсутствия при этом реальных санкций со стороны банка.

Наибольшей отрицательный эффект от данного явления банк ощутил в 2012 году, когда основная часть кредитов, выданных в 2008 году не была выплачена. В связи, с чем были резко пересмотрены условия кредитования и ужесточены требования к заемщику. Но имидж организации при этом остается прежнем.

Так же стоит отметить отлаженную работу менеджмента банка по борьбе с внешними причинами возникновения кризисных ситуаций, правление банка дает обратные действия сразу же при возникновении проблемы и старается в дальнейшем предугадать поведение рынка, основываясь на опыте работы в других странах. К внутренним причинам возникновения кризиса менеджмент банка часто относится с недолжным вниманием. Основной целью компании является максимальная экономия, в том числе на персонале. Это объясняет рекордную текучесть кадров в данной организации. Правление банка часто пренебрегает принципами успешной организационной политики внутри компании.

Банк старается привлечь наиболее дешевые трудовые ресурсы, как на «обслуживающие» должности, так и на нижний эшелон менеджмента, компенсируя необразованность кадров эффективной мотивационной политикой. На практики же данная схема работает с обратным эффектом. Отделы работают не слажено, нарушается эффект синергии и принцип единоначалия. Каждый сотрудник работает исключительно для получения собственной выгоды от работы, не учитывая вклад в общие цели банка, на

подобное поведение настраивает мотивационная политика денежного премирования. Необразованный персонал часто не имеет полного знания о банковских продуктах, с которыми он работает, допускает ошибки в своей работе, чем вызывает отток клиентов. В целях повышения собственного денежного вознаграждения, сотрудники могут идти на умалчивание информации для клиентов или предоставление неверных сведений. Таким образом, банк создает негативный имидж среди новых клиентов, не выполняется цель по достижению высокого уровня клиентского сервиса. Экономия на трудовых ресурсах и непродуманная мотивационная политика, низкое денежное вознаграждение приводит к халатной работе персонала. По этой причине основной частью клиентской базы являются люди без образования, зачастую безработные, студенты, жители дальних регионов, пенсионеры, пере кредитованные представители средней звена и низшей сферы бизнесы. Добросовестные же заемщики предпочитают не обращаться в банк повторно, объясняя невыгодность услуг, предоставляемых банком и отсутствием грамотного сервиса (данные собственного опроса).

Организация труда в банковских офисах и в call-центрах так же не берется во внимание. Не учитываются личностные характеристики сотрудников. Выставляются жесткие требования к дисциплине. Работнику с 12 часовым рабочим днем разрешается покинуть свое рабочее место 4 часа за смену по 10 минут. Обед не входит в оплачиваемую смену. Подобная организация труда противоречит медицинским требованиям, а эффективность труда такого сотрудника к концу смены снижается до минимума. Программное обеспечение и ИТ сфера является немаловажной составляющей для современного банка. Но данному вопросу так же уделяется мало внимания. Нередки сбои программного обеспечения в системах банка, ошибки, приводящие к негативу среди персонала и клиентов банка. Не пересматривается функционал программного обеспечения для более оперативной работы. А также, не смотря на многочисленное закрытие

операционных пунктов банка, не происходит расширения сетей банкоматов, что так же делает антикризисную политику банка нереализованной.

На данный момент, не смотря на высокие оценки банка собственным правлением и СМИ, банк занимает невысокую оценку среди общественного мнения на независимом портале «Banki.ru», а также постепенно набирает имидж плохого работодателя среди потенциальных кадров, сеть банковских офисов сокращается каждый день, уменьшая тем самым и число клиентов, резервы на счетах так же идут вниз, при этом увеличивается задолженность. Все данные факты говорят о том, что банк находится в состоянии кризиса и на текущий момент прорывной антикризисной стратегии не разработано.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»

Система управления персоналом банка «Хоум Кредит» представляет собой сложный, настроенный, отлаженный механизм. Для обслуживания большого количества клиентов банку требуется внушительный персонал, а для его организации требуется и серьезная система управления.

Основой управления банка является правление во главе с председателем правления. Все основные вопросы, связанные с развитием банка, решаются акционерами, основные из которых являются членами правления или членами совета директоров. Далее организационная структура распадается на множество блоков в иерархической последовательности. Часть блоков направлены на решение задач, связанных с непосредственным функционированием банка – это call-центры, офисы, система андеррайтинга и обслуживания клиентов. Остальная часть блоков призвана обеспечить бесперебойную работу банка в целом. К ним относят отделы технического обеспечения, IT-специалисты, клининговый персонал, охрана и конечно HR-отдел (отдел кадров), задачей которого является обеспечение банка постоянным притоком персонала в условиях постоянной текучести кадров.

HR - отдел функционирует в каждом блоке организационной структуры банка, в каждом call-центре формируется свой, независимый отдел. Задачами данного функционального звена является не только поиск и найм работников, но и другие, значимые обязанности:

1) Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.

2) Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

3) Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.

4) Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

5) Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.

6) Условия труда и техника безопасности.

HR-отдел в структуре управления банка «Хоум Кредит» работает целенаправленно и эффективно.

Для поиска новых работников применяются все возможные для этого способы. HR-менеджеры ежедневно обновляют банк вакансий на самых популярных рекрутинговых порталах интернет, отслеживают новые резюме и проводят обзвон потенциальных претендентов на вакансию. Они также посещают местные университеты, проводя открытые лекции и рассказывают

о всех преимуществах работы в банке, умалчивая при это о недостатках, привлекая тем самым каждый день новых желающих трудиться в банке за минимальное вознаграждение.

После приглашения в компанию HR-менеджер также проводит собеседование с соискателями, как правило они происходят в групповой, игровой форме, так как приглашаются на собеседование в большей мере молодые люди, студенты. Далее претенденты на рабочие места передаются линейным руководителем, которые в дальнейшем и решают, нужным ли им данные кадры в коллективе или нет. На этом работа HR-отдела в сфере поиска, подбора и найма персонала завершается.

Отдельные специалисты HR-отдела занимаются ведением юридической составляющей кадровой работы. В их обязанности входит подготовка и подписание трудовых договоров, назначение льгот, надбавок, ведение трудовых книжек работников, выдача работником справок, выписок и других документов. Так же они занимаются расторжением трудовых договоров и оформление бумаг, связанных с сохранением коммерческой тайны среди работников.

В целом HR-отдел так же занимается вопросами социальной адаптации персонала, организует неформальные встречи новых работников, проводит выездные коллективные мероприятия, корпоративы, тематические пятницы и другие встречи.

Работа кадровых служб банк является ключевой среди блоков, поддерживающих основную работу банка. Компания постоянно нацелена на улучшение сервиса и при этом на снижение расходов на оплату труда, это в свою очередь служит причиной постоянной текучести кадров. Именно для этого банк открывает свои call-центры в городах с большим количеством студентов и молодых людей, так как Томск. И в этих условиях задачей HR-отдела становится формирование постоянного притока новой рабочей силы на предприятие и организация всех процессов, связанных с ее ведением.

Вся структура банка разделяется на множество филиалов, но при этом все они в целом подчинены совету директоров. Каждый филиал в свою очередь по структуре повторяет другие. Структура строится в иерархическом порядке, пример управленческой структуры филиала банка представлена на рисунке 2.1.



## 2.1 – Система управления персоналом call-центра

Разумеется, HR-отдел является лишь исполнителем в цепочке управления персоналом. Основные указания о наборе, переквалификации кадров поступает от директора филиала, исходя из задач, поставленных передним.

Директор филиала также ставит план задач для руководителей отделов, следит за выполнением KPI.

KPI (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей.

KPI ставится перед каждым сотрудником, перед отделом, перед филиалом. Выполнение KPI ведется в состязательном характере, отделы, филиалы противопоставляются друг с другом и борются за первенство. Таким

образом мотивируются отстающие отделы, сотрудники, филиалы и их руководители.

Далее поставленные задачи переходят к руководителям отделов. От них к линейным супервайзерам. И далее к менеджерам-исполнителям.

В целом система управления персоналом продумана и отлажена, рассчитана на стабильность, независимость от отдельных сотрудников.

Должностная роль каждого сотрудника прописана в системе. Даже при необходимости смены человека, его должность занимает другой. Для поддержания системы управления персоналом банк имеет в штате на постоянной основе несколько тренеров, а также специальные учебные кабинеты. Это позволяет обучать новых сотрудников за несколько дней, пополняя ряды менеджеров и линейных руководителей сразу на 10-20 единиц. При необходимости переобучить сотрудника на другую должность, такое возможно, к примеру, при повышении, его приглашают в центральный офис в Москве, где он набирается опыта от своих коллег. Практикуется так же обмен сотрудниками, для того чтобы все филиалы работали на примерно одинаковом уровне, а повышение квалификации проходило в динамическом режиме, прямо в процессе работы.

Подобная система имеет множество плюсов, она делает компанию стабильной и позволяет не зависеть от отдельных сотрудников, продолжать свое дело, несмотря ни на что. Но по отношению к самим людям, из которых она и состоит, система является жесткой и беспристрастной. В подобной организации каждый сотрудник ежедневно ощущает непостоянство своей должности, страх потерять рабочее место и стабильный заработок, чувствует неуважение со стороны руководства и клиентов, ограниченный набор функций и задач, однотипность действий приводит к умственной деградации, большая интенсивность труда влечет за собой целый ряд заболеваний, стрессы и моральный упадок, в результате человек истощается и в этом случае он выбывает из системы как ненужное и пустое звено. Особенно это применимо к менеджеру по продажам и любому другому операционному сотруднику.

Непосредственно отделы из-за жесткого разграничения функций связи между собой не имеют, это, конечно же, сказывается и на качестве работы, влечет за собой большое количество нелогичных действий со стороны банка по отношению к клиентам, невнятные ответы на обращение клиентов. В результате сотрудник из отдела продаж никак не связан с отделом взыскания или отделом по работе с клиентами, если звонок попадает на него он максимум имеет возможность его перевести на случайного специалиста, а не передать информацию лично или проконсультировать, так как ни сам сотрудник, ни руководитель данного отдела не компетентны в вопросах, не касающихся конкретно их специфики, что, конечно же замедляет обработку любого обращения в банк и влечет за собой негатив со стороны клиента. Хотя при этом среди сотрудников одного отдела идет жесткая конкуренция, компания не поддерживает эффект сингуляции, а наоборот мотивирует сотрудников всевозможными соревнованиями на выполнения плана с единственным победителем, эффект борьбы постоянно внушается лично каждому сотруднику, командный дух отсутствует часто в процессе работы, что конечно же очень спорное решение для любой организации.

### 2.3 Анализ выполняемых функций персонала ООО «ХКФ Банк»

Система управления персоналом банка подразумевает прописанный функционал каждого работника, вне зависимости от должности. Существует норматив отработанных часов и выполнения плановых задач. Данная система функционирует при помощи системы программного обеспечения регистрации присутствия работников на рабочих местах.

Особенно подробно данную систему можно рассмотреть на примере работы менеджера отдела продаж в call-центре банка.

В обязанности менеджера по продажам так же входит обработка онлайн-заявок от пользователей интернета, которые посетили сайт банка и решили, что им необходима консультация или у которых появилось желание оформить

кредит и узнать все подробности о данной возможности. В этом случается совместно с исходящим звонком оператору также загружают в автоматическом порядке форму заявки, заполненной клиентом, далее все происходит в уже знакомом режиме, вопросы по «скрипту», расчет, оформление.

В интересах менеджера по продажам, конечно же, увеличивать количество заполненных заявок на получения кредита и подключение дополнительных сервисов, так как это является базой для начисления премиальных выплат. Менеджер так же старается продать большую сумму, подключить все возможные услуги, расширенный пакет страхования и сделать кросс-продажу, отправив клиенту так же кредитную карту. Но премиальные за сделку будут начислены только в том случае, если клиент дошел до офиса, оформил договор и сделал первый платеж. Поэтому в круг обязанностей менеджера входит так же контроль за оформленными заявками, при необходимости осуществления дополнительной рассылки смс-уведомлений о положительном решении банка или повторный звонок с целью мотивировать клиента посетить офис и закончить оформление. Если же клиент заключил договор, но не сделал первый платеж в установленный срок, данный договор является дефолтным, а менеджер не только не получает процент от данной сделки, но и теряет вдвое больше в качестве штрафа от остальной премиальной базы.

Стоит отметить непродуманность и отсталость программного обеспечения, и загруженность звонками каждого оператора, отсутствие необходимого количества перерывов для отдыха и личных надобностей сотрудника, все это вызывает переутомляемость, отвращение к своему делу, поиски способов не выполнять свои служебные обязанности.

Каждый менеджер имеет в своем рабочем графике неоплачиваемый перерыв на обед, а также короткие перерывы для отдыха, длительностью 10 минут, к примеру, за 8ми часовую смену сотрудник имеет в среднем 3

перерыва, все остальное время он занят работой и не может отвлечься ни на минуту. Конечно же, данного времени перерывов категорически не хватает.

Особое переутомление вызывает так же моральная усталость, так как за день приходится неоднократно принимать негативные высказывания от клиентов в адрес банка, но косвенно оскорбляющих личность принявшего звонок сотрудника. Неуважение так же поступает и со стороны руководства и сотрудников других отделов, которые считают труд менеджеров несерьезным.

Права и полномочия у менеджера отдела продаж имеют жесткие ограничения, менеджер не имеет закрепленного рабочего места, в начале каждого рабочего дня он занимает свободное место и приступает к работе. Менеджер не может самостоятельно контролировать базу обзвона клиентов, время обзвона, паузу между звонками. Звонки в свою очередь прослушиваются, корпоративная почта отслеживается, все действия на компьютере просматриваются, любая информация, отправленная менеджером, неоднократно проверяется, поэтому даже при желании менеджер не сможет навредить банку, только клиенту, внося ложную информацию. Это лишает труд менеджеров ответственности и приводит к элементарному, машинному заполнению однотипных форм и консультации клиентов по стандартным вопросам. В результате долгой работы наступает процесс деградации, так как ежедневно лексикон сотрудника состоит лишь из нескольких фраз, а действия из нескольких щелчков компьютерной мыши.

К правам менеджера так же относятся перерывы на отдых и личные надобности длиной 10 минут, но в том случае если менеджер самостоятельно покидает рабочее место или приостанавливает работу программного обеспечения, этот факт моментально фиксируется и влечет за собой санкции – предупреждения, разговоры с руководством, депремирование, увольнение.

Ограниченными правами обладает любой сотрудник ниже должности руководителя дирекции или филиала. Даже руководитель отдела действует только исходя из своих должностных инструкций, ведет разговоры с сотрудниками по обученной схеме, пользуется только разрешенными

способами мотивации, выполняет только указанные ему задачи, то есть является посредственным звеном в сложной организационной структуре, легко заменяемым и переставляемым. Это объясняется кадровой политикой банка. Любая должность имеет четкую формулировку, задачи, план, полномочия и обязанности, любая операция и речь строится по прописанному плану или инструкции. Такая система ставит жесткие рамки перед каждым сотрудником, не дает ему шансов случайно ошибиться и навредить компании, ограничивает круг задач до минимума, чтобы любой человек независимо от подготовки мог с ними справиться. Несмотря на то, что подобная система требует сложного анализа, подготовки, структурирования и изначального прописывания даже мелких деталей, в итоге данная организационная система не требует серьезной модернизации и может функционировать десятилетиями, так как любая должность уже есть в системе, а ее исполнителя можно менять исходя из обстоятельств, проводя несложное обучение для нового претендента.

Функционал линейного руководителя (супервайзера) заключается на поддержке работы менеджеров. В его функции входит:

- 1) контроль за присутствием менеджеров на местах;
- 2) формирование графика смен, фиксация выходных, больничных, передача данной информации в HR-отдел и бухгалтерию;
- 3) контроль и ответственность за выполнением KPI своей группы;
- 4) обратная связь для отдельных менеджеров, консультация сотрудников по рабочим вопросам.

В свою очередь за выполнением обязанностей супервайзеров наблюдает руководитель отдела. Он может быть даже не специалистом в тех вопросах, которыми занимается его отдел. Главной задачей руководителя является фиксация выполнения KPI для отдела в целом и передача данной информации в режиме online в основную дирекцию. В компетенции руководителя отдела также входит разработка нематериальных мотивационных программ, работа с отстающими менеджерами, в данных вопросах заинтересован, и он лично, так

как премиальная часть его денежного вознаграждения зависит именно от выполнения КРІ закрепленного за ним отдела. В связи с чем руководитель отдела вникает во все сферы работы отдела и выясняет причины неудовлетворительной работы. В противном случае его могут отстранить от должности, как неэффективного.

Руководители отделов также занимаются административными вопросами жизни своего отдела: подпись заявлений и справок, распределение отпусков и премий.

В заключении можно отметить, что у каждого работника в филиале имеются закрепленные функции и полномочия, коллектив замотивирован выполнять только те обязанности, которые прописаны для него. В связи с этим, сотрудники не вникают в суть бизнес-процессов в целом, не задумываются и не обучаются смежным спецификам работы. Из-за этого часто возникают спорные ситуации с решением вопросов, дезинформация клиентов по поводу услуг банка, коллег и подчиненных. К примеру сотрудники отдела продаж видят свою основную функцию – продавать продукты банка, порой даже не зная их особенности. Не владеют информацией по дальнейшему сервису. Не знают, как пользоваться программным обеспечением на их рабочих компьютерах, не относящихся непосредственно к выполнению их функции продавать банковские продукты. Аналогичная ситуация происходит в отделе взыскания и обслуживания клиентов. В итоге даже при поступлении вопроса от клиента, звонок или обращение может быть переведен на соседний отдел, затем в следующий и заканчивается данный процесс тем, что клиент отказывается от услуг банка. Подобное жесткое распределение функций между сотрудниками, четкое прописывание «скриптов» и обязанностей приводит к ограничению развития сотрудников, система становится стабильной, но бесполезной тупиковой.

## 2.4 Анализ использования персонала ООО «ХКФ Банк»

Использование персонала в банке характеризуется всеми методами управления персоналом: административным, экономическим и социально-психологическим.

Основой эффективного труда, заложенной в системе управления персоналом является строгая административная методика, подкрепленная денежной мотивацией. Действия каждого работника являются подконтрольными и регламентированными. Эффективность деятельности персонала исчисляется исключительно количественным методом в краткосрочной перспективе. В связи с чем работа и выполнение планов проходят в состязательном характере.

Коллектив делится на два лагеря – свежие кадры, устоявшиеся кадры.

Новые работники под влиянием руководства стараются выполнять персональный план пренебрегая при этом качеством работы в целом. Устоявшиеся же члены коллектива, угнетенные жесткой дисциплиной и большим объемом работы, находят новые возможности обмана «системы».

Использование персонала банка на первый взгляд отвечает всем современным требованиям, имеет ориентированность на комфорт и мотивацию сотрудников. Но на практике данная система не имеет баланса во всех используемых методах и часто испытывает кризисное положение.

При использовании административного метода не учитывается реальный объем работы, который способен выполнять сотрудник за смену. Предоставляются минимальные перерывы и чрезвычайно строгий контроль, избыточная нагрузка на каждого рядового сотрудника. Данная методика нацелена на максимальную регламентированную эффективность сотрудников. Автоматизированная система регистрации действий работников позволяет проводить мониторинг ежеминутно и вести строгий надзор за каждым работником применяя санкции к нарушителям в виде дисциплинарного

взыскания из премиальной части денежного вознаграждения, а также личного давления со стороны руководства.

Экономическая мотивация в свою очередь имеет как положительные, так и пагубные последствия. Основным способом завлечения персонала к активному труду в компании – четкая система финансово поощрения. Еще при трудоустройстве сотруднику внушается, что банк лишь дает возможность для его роста каждого сотрудника, в том числе и материального. Акцент делается на то, что заработная плата может доходить до невозможных сумм, все зависит только от усилий человека. При помощи денежной мотивации сотрудники сами продают свою инициативу и усердный труд работодателю. Выходят в неоплачиваемые смены, задерживаются, находят новые способы продажи банковских продуктов или взыскания долгов. Порой данные способы переходят границы разумного, и сотрудники переманивают друг у друга клиентов, перезаполняют заявки с ложной информацией для увеличения количества проданных услуг. Все это сказывается на эффективности работы компании в целом и имидже бренда.

Банк старается повысить эффективность использования рабочей силы и за счет создания комфортных условий для работы сотрудников, поднятия коллективного духа с учетом личностных и социальных потребностей молодого коллектива. С этой целью каждый филиал оборудован комфортной кухней с основной бытовой техникой. В call-центрах расставлены мягкие диваны на входах в опен-спейсы. Оборудованы комнаты отдыха. Еженедельно проводятся тематические пятницы, устраиваются конкурсы. Каждое лето организуются выезды на природу и корпоративы. Линейные руководители также организуют неформальные встречи своих команд с целью адаптации новых сотрудников. К сожалению, подобная социальная ответственность перед сотрудниками является лишь ширмой, прикрывающей истязательное отношения к персоналу. Несмотря на соответствие трудовому кодексу компания совершенно не оценивает реальную нагрузку на работника. При соблюдении полного плана задач сотрудник может быть полностью истощён

за несколько месяцев. Это объясняется и сложностью работы с клиентами в целом, монотонностью труда, устаревшим программным обеспечением, отсутствием достаточно количества перерывов для отдыха и личных надобностей. Уже через несколько месяцев работы ответственные сотрудники, полностью выполняющие перед свои задачи, жалуются на возникающие проблемы со здоровьем. Когда сотрудники теряют былую работоспособность и увольняются на их место приходят свежие кадры. Таким образом за год работы в опен-спейсе call-центра коллектив может смениться на 80%.

## 2.5 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»

Основной целью организационной структуры банка «Хоум Кредит» является стабильность. В связи с чем изначально компания ориентировалась на монолитную, прописанную в деталях организационную структуру и систему управления персоналом. Данная система ориентируется на независимость банка от сменяемости сотрудников и пренебрегает развитием человеческого капитала в компании. Основной целью данной системы является максимально эффективный труд рабочих, формально зафиксированный в системе. При этом не учитываются потребности сотрудников с точки зрения социально-психологических факторов. Компания старается максимально полно воспользоваться потенциалом каждого сотрудника и в дальнейшем заменить его на нового. В компании применяются все методы управления персоналом, но каждый доходит до крайнего положения. В зависимости от руководителя филиала или становятся полностью неработоспособны или все закручивается до полного административного контроля, ведущего к обману сотрудниками системы в целом.

При управлении персоналом необходимо пользоваться всеми методами управления персоналом, при это находить золотую середину между ними.

Для устранения повышенной текучести кадров банку необходимо сменить ширму социальной ответственности на реальные шаги заботы о своих сотрудниках. С учетом монотонности работы, высокой моральной и нагрузки стоило бы увеличить количество перерывов по многочисленным просьбам работников, что в свою очередь привело бы к повышению эффективности выполнения своих задач коллективом в основное рабочее время.

В некоторых случаях в программном обеспечении происходят нелогичные действия, к примеру звонки клиентам могу поступать в нерабочее время. Только сотрудники, работающие с данными звонками, то есть простые исполнители, способны отследить данную проблему, которая сказывается убытками для банка и неприятной неожиданностью для клиентов. Но при замечании рядовых сотрудников на лишние действия начальнику отдела, это не приводит ни к чему, кроме как к выговору данным сотрудникам. Данный факт объясняет абсолютное нежелание банка принимать идеи снизу-вверх пользуясь западным опытом более успешных коллег. Сами же линейные руководители и начальники отделов как правило не обладают должным складом ума и компетенцией в управленческих вопросах. Главной их задачей становится мониторинг выполнения KPI, высказывания супервайзерам и рядовым сотрудникам, что приводит к полному обесмысливанию выполняемых процессов в целом. Сама система настраивает людей лишь четко выполнять прописанные функции, не задумываясь об их смысле.

Банк показывает, что ориентируется на высокий сервис предоставляемых услуг для своих клиентов. Этим он и объясняет высокую стоимость своих продуктов. Для этого необходимо понимать, что банк в первую очередь работает для людей, которые могут быть выгодными партнерами в долгосрочной перспективе. Тоже касается и сотрудников, от которых и зависит успешное выполнение данной задачи.

Для повышения качества обслуживания клиентов, повышения имиджа банка как делового партнёра и привлекательного работодателя необходимо ориентировать и на личную составляющую своих клиентов и сотрудников. Учитывать идеи и предложения рядовых сотрудников хотя бы для устранения нелогичных действий в системе банка. Учитывать физиологические потребности человека, делать соответствующие выводы при распределении интенсивности труда и фиксации перерывов на отдых и личные надобности.

Необходимо также учитывать эффект синергии при построении системы управления персоналом банка. Стратегия соперничества недопустима при работе в одной организации. Каждый работник должен понимать, что работает во благо компании в целом и успех работы заключается в удовлетворении потребности клиента, а не в выполненных личных показателях KPI на день.

Так же необходимо обучать сотрудников не только отдельно выполняемым функциям, но и просвещать детали бизнес-процесса в целом. Чтобы все работники отдела продаж, к примеру, понимали особенности банковских продуктов, владели представлением о текущем состоянии рынка сбыта в целом, знали о дальнейшем сервисе при оформлении каких-либо банковских услуг и могли дать ответы на самые распространенные вопросы клиентов, будучи компетентны и полезны для клиента, представляя имидж банка перед ним.

Также стоит учесть тот факт, что любой руководитель должен обладать способностью к управлению, иметь определенный набор знаний и представлений о менеджменте в целом, должен стремиться не только к элементарному надзору над своим отделом, но и к развитию компании в целом. Вносить предложения, основываясь на своем опыте работы. Для этого необходимо более адекватно подходить к кандидатурам на данные должности, опираясь не только на личный выбор старшего руководителя.

В целом система управления банка «Хоум Кредит» имеет ряд безоговорочно сильных сторон. Но требует доработки, основываясь на современные тенденции менеджмента и поправкой на формировании

человеческого капитала в организации, а не бездумного трудового ресурса. Это позволило бы сделать систему управления персонала банка более слаженной, устойчивой, динамичной и прогрессивной, что является ключевым для подобного рода организации.

Для устранения недостатков в системе управления персоналом руководству банка необходимо учитывать:

- общее отношение к сотрудникам как к человеческому капиталу на предприятии позволяет формировать уникальные кадры, повышающие конкурентную способность банка на рынке;

- анализ реальной структуры рабочего времени в филиалах, расчет и изменение длительности перерывов для сотрудников, снижение чрезмерной интенсивности труда позволило бы сделать работу каждого сотрудника более эффективной и качественной, а также снизило бы текучесть кадров на предприятии;

- повышение квалификации руководителей среднего и низшего звена позволяет сделать работу подразделений более инициативной и осознанной;

- мотивационная политика не должна противоречить принципу единства компании в целом, при исключении соперничества между сотрудниками, отделами и филиалами повышается имидж компании, качество предоставляемых услуг, включается эффект синергии;

- при повышении административного контроля над сотрудниками, увеличении требований и повышении нагрузки необходимо также повышать и реальную заработную плату работников, иначе будет наблюдаться обратный эффект от использования административного метода управления;

- использование социально-психологического метода должно предполагать реальные действия, по улучшению атмосферы внутри коллектива и повышению качества условий труда;

- необходимо принимать и учитывать предложения, поступающие от рядовых сотрудников, это позволит без лишних вложений улучшить работу

банка в целом, сократить издержки и убрать нелогичные действия в системе банка;

- система обучения персонала должна предполагать не только изучение отдельных функций, но и посвящать в выполнение бизнес-процесса в целом, обучать сотрудников методам коммуникации со смежными отделами и филиалами, это позволило бы оперативно и эффективно решать неординарные вопросы, что делает банк более привлекательным для своих клиентов;

- необходимо учитывать монотонность и рутинности функций рядовых должностей, внутренние перемещения работников внутри филиала позволили бы снизить текучесть персонала, повысило бы заинтересованность работников, увеличило бы эффективность их труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для реализации поставленной в работе цели были проведены исследования теоретического и практического характера. Была рассмотрена система управления крупного предприятия ООО «ХКФБ».

В результате исследования можно отметить, что функционирование предприятия без грамотно подобранного, расставленного и замотивированного персонала невозможно.

В рамках дипломной работы были рассмотрены основные аспекты системы управления персоналом:

- подходы к управлению персоналом;
- регламентация персонала,
- подбор персонала;
- обучение персонала;
- мотивационная политика при управлении персоналом.

На основе крупнейшего банка в сфере потребительского кредитования – банка «Хоум Кредит» были проанализированы методы управления персоналом, способы подбора кадров, расстановка внутри компании, обучение и дальнейшая мотивации. Были выявлены преимущества и недостатки политики в области управления персоналом на данном предприятии и особенности корпоративной культуры банка. На основе результатов полученных исследований были сформированы рекомендации по усовершенствованию системы управления данного банка, сделан вывод о необходимости внесения изменений в отдельные сферы системы управления персоналом для более эффективной деятельности персонала. Данные рекомендации также могут быть учтены при формировании и модернизации системы управления персоналом на любой другой организации, где данный вопрос является особенно значимым.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: «Гарант», 2013.
2. Российский статистический ежегодник, Москва, РОССТАТ, 2015.
3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011. – 688 с.
5. Дауни Майлз. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. Effective Coaching Lessons from the Coaches' Coach. – М.: Добрая Книга, 2008. – 288 с.
6. Жарковская Е.П. Банковское дело. – М.: Омега-Л, 2011. – 452 с.
7. Жуков Е.Ф., Эриашвили Н.Д. Банковский менеджмент. – М.: Энити-Дана, 2011. – 320 с.
8. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. – № 16. – С. 12-34.
9. Лаврушин О.И., Валенцева Н.И. Банковские риски. – М.: КНОРУС, 2013. – 290 с.
10. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2015. – № 2. – С. 115-124.
11. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
12. Рыбкин И.В., Падар Э.О. Системно-интегративный коучинг. – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2009. – 448 с.

13. Санина А.Г. Условия интеграции науки, образования и бизнеса в современной России // Социологическое исследование. – 2010. – № 7. – С. 122-130.
14. Сарнаков И.В. Потребительское кредитование в России: теория, практика, законодательство. – М.: ИД «Юриспруденция», 2010. – 232 с.
15. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 145 с.
16. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 616 с.
17. Строгонов А.А. Кредитная политика коммерческого банка // Банковское дело. – 2014. – № 2 (3). – С. 190-193.
18. Снурицына М.А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации / Международная академия бизнеса и новых технологий – 2015. – С.79-84.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 2005. – 176 с.
20. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2008. – 168 с.
21. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е издание, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
22. Управление персоналом организации: учебное пособие/ под редакцией проф. П.Э. Шлендера. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 398 с.

23. Управление персоналом: учебник / Российский государственный торгово-экономический университет (РГТЭУ) / под ред. А. А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с.
24. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 128 с.
25. Управление персоналом: учебник / Российский государственный торгово-экономический университет (РГТЭУ) / под ред. А. А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2012 – 434 с.
26. UBORU, бизнес-образование в России и за рубежом, статьи и аналитика [электронный ресурс]: <http://www.ubo.ru/articles/>
27. Директор по персоналу, журнал по управлению человеческими ресурсами [электронный ресурс]: <http://www.hr-director.ru/>
28. СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
29. Официальный сайт ООО «ХКФБ» [электронный ресурс]: <http://homecredit.ru>
30. Информационный портал о банковской деятельности в РФ [Электронный ресурс]: <http://www.banki.ru/>
31. Электронная версия журнала «Кадры предприятия» [Электронный ресурс]: <http://dis.ru/kp/>
32. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]: <http://www.hrm.ru/>
33. HRM Guide. International Human Resources [Электронный ресурс]: <http://www.hrmguide.net/>
34. National Human Resources Association [Электронный ресурс]: [www.humanresources.org](http://www.humanresources.org)



 (/index.php/ru/)  (/index.php/en/)

## Поиск заимствований в научных текстах<sup>β</sup>

Введите текст:

...или загрузите файл:

Файл не выбран...

Выбрать файл...

Укажите год публикации:

2016 ▼

Выберите коллекции

Все

Рефераты

Авторефераты

Иностранные конференции

Википедия

Российские конференции

Иностранные журналы

Российские журналы

Энциклопедии

Англоязычная википедия

Анализировать

Обработан файл:

Основная часть Дима.docx.

Год публикации: 2016.

**Оценка оригинальности документа - 82.83%**

**Процент некорректных заимствований - 17.17%**

Просмотр заимствований в документе

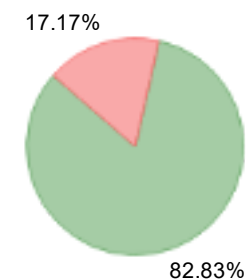
Время выполнения: 27 с.

Документы из базы

Общеизвестные фрагменты

Значимые оригинальные фрагменты

Искать в Интернете



Источники

Дополнительно