**Содержание**

Введение

1. Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала

1.1 Структурная характеристика кадров предприятия

1.2 Основные аспекты развития кадрового потенциала

1.3 Основные показатели оценки кадрового потенциала предприятия

2. Исследование кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624

2.1 Оценка кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624

2.2 Развитие кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624

3. Разработка направлений дальнейшего развития кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624

3.1 Регулирование кадрового состава организации

3.2 Кадровый потенциал: перспектива развития и совершенствования

Заключение

Список использованных источников

Приложение

**Введение**

Развитие современной экономики, ее конкурентоспособности, масштабов научно-технических преобразований, выпуска высококачественной продукции обуславливается, в первую очередь, трудовыми ресурсами страны.

В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиважнейшие ресурсы организации. Они являются главной производительной силой общества.

В современной практике управления трудовыми ресурсами большое значение имеют и такие понятия как «кадры» и «кадровый потенциал».

Кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Категория "кадровый потенциал" не идентична категории "кадры". В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как все кадры предприятия, на которые распространяются управленческие решения общего характера, так и кадры структурного подразделения отдела, цеха. Объектами управления выступают также такие стороны производственно-хозяйственной деятельности, как определение рациональной структуры производственного персонала, расстановка работающих в процессе производства, повышение эффективности использования живого труда, совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы на предприятиях.

В качестве субъектов управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников предприятия.

По мнению ряда авторов, кадровый потенциал - это совокупные способности кадровых работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

 В данной работе излагаются теоретические вопросы, связанные с использованием трудовых ресурсов и организации, анализа их использования на предприятии, так же раскрывается методика комплексного системного анализа основных экономических показателей, используемые для анализа использования трудовых ресурсов результатов деятельности предприятия, характерные для рыночной экономики.

Основной задачей данной работы является раскрытие изученной теоретической основы и приведение некоторых практических вопросов экономического анализа деятельности предприятия.

Цель работы – проанализировать деятельность организации, ее кадровый потенциал и определить возможные пути его совершенствования.

Кадровый потенциал организации – важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможность реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда. Именно мероприятия, способствующие развитию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании.

**Глава 1*.* Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала**

1.1 Структурная характеристика кадров предприятия

Категория «персонал предприятия»характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства.

Трудовые ресурсыэто трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги. Таким образом, трудовые ресурсы предприятия как часть трудовых ресурсов страны представляют собой потенциальную рабочую силу.

Человеческие ресурсыявляются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты его деятельности и конкурентоспособность.

Термин «потенциал»означает наличие у кого-либо (отдельно взятого человека, первичного трудового коллектива, общества в целом) скрытых, еще не проявивших себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Персоналэто весь личный состав предприятия, работающий по найму, постоянные и временные, квалифицированные и неквалифицированные работники. Под кадрамипредприятия понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия.

Современное предприятие представляет собой сложную социотехническую систему: с одной стороны это совокупность предметов и средств труда, а с другой совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов или средств труда, которая понимается как трудовой коллектив.

Трудовой коллективпредприятия независимо от его организационно-правовой формы составляют все работники, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора. Структура трудового коллектива это определенные социально-экономические группы, представляющие собой объединения работников по общности значимого признака: одинаковой сложности работ, общей профессии или квалификации, сходным правам и обязанностям.

Структурная характеристика персонала предприятия определяется составом и количественным соотношением различных категорий и групп работников.

Для организации учета труда, выработки и заработной платы, для составления отчетности и контроля за фондом оплаты труда численность работников предприятия подразделяется:

• по категориям персонала,

• по сферам применения труда,

• по профессионально-квалификационным признакам и др.

При распределении работников организации по категориям персонала (при заполнении форм по труду) следует руководствоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (ОКПДТР), введенным в действие с 1 января 1996 года постановлением Госстандарта РФ от 26.12.1994 №367.

Классификация работающих по найму, исходя из выполняемых ими функций, носит название категории персонала.

Наемные работники подразделяются на две основные группы:

рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные);

служащие.

Крабочимотносятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и другие.

К рабочим, в частности, относятся лица, занятые:

управлением, регулированием и наблюдением за работой автоматов, автоматических линий, автоматических приспособлений, а также непосредственно управлением или обслуживанием машин, механизмов, агрегатов и установок;

изготовлением материальных ценностей вручную, а также при помощи простейших механизмов, приспособлений, инструментов;

строительством и ремонтом зданий, сооружений, монтажом и ремонтом оборудования, ремонтом транспортных средств;

перемещением, погрузкой или выгрузкой сырья, материалов, готовой продукции;

уходом за машинами, оборудованием, обслуживанием производственных и непроизводственных помещений;

проходкой наземных и подземных горных выработок, бурением, испытанием, опробованием и освоением скважин, геолого-съемочными, поисковыми и другими видами геологоразведочных работ, если их труд оплачивается по тарифным ставкам или месячным окладам рабочих;

на работах по приему, хранению и отправке грузов на складах, базах, в кладовых и других хранилищах;

машинисты, водители, кочегары, дежурные стрелочных постов, обходчики путей и искусственных сооружений, грузчики, проводники, рабочие по ремонту и уходу за транспортными линиями, линиями связи, по ремонту и уходу за оборудованием и средствами передвижения, трактористы, механики, рабочие растениеводства и животноводства;

почтальоны, телефонисты, телеграфисты, радиооператоры, операторы связи, операторы электронно-вычислительных и вычислительных машин;

дворники, уборщики, курьеры, гардеробщики, сторожа.

В группе служащихвыделяются следующие категории персонала:

руководящие работники,

специалисты,

другие служащие.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей организаций и их структурных подразделений (должности в ОКПДТР, имеющие код категории 1).

К ним, в частности, относятся: директора (генеральные директора), руководители, начальники, управляющие, заведующие, председатели, менеджеры, производители работ; главные специалисты: главный бухгалтер, главный диспетчер, главный инженер, главный механик, главный металлург, главный агроном, главный врач, главный геолог, главный электрик, главный экономист, главный редактор; а также заместители но названным выше должностям.

Руководители обычно подразделяются по рангам: высшего звена, среднего звена и низшего звена. На производственном предприятии руководители высшего звена директор и его заместители, руководители среднего звена начальники цехов и отделов, руководители низшего звена мастера и бригадиры. Существуют понятия «линейный» и «функциональный руководитель». К линейному составу руководителей обычно относят начальников цехов, участков, мастеров, а к функциональному составу начальников функциональных отделов: инженерных, экономических, юридических и других лабораторий и бюро.

К специалистамотносятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности агрономы, администраторы, бухгалтеры, геологи, диспетчеры, инженеры, инспектора, корректоры, математики, механики, нормировщики, редакторы, ревизоры, психологи, социологи, врачи, преподаватели, учителя, техники, товароведы, физики, художники, экономисты, энергетики, юрисконсульты и др.

К категории специалистов относятся также и ассистенты, помощники названных специалистов (код категории специалистов *к* ОКПДТР *'2).*

Специалисты в соответствии с профессией н накопленным опытом подразделяются из главных (наиболее квалифицированных), старших и просто специалистов. Главные специалисты занимаются сбором и анализом информации, относящейся к управляемому объекту, подготовкой планов и графиков работы предприятия, организацией контроля, подготовкой и анализом отчетов, разработкой технической документации и т.д.

Менее квалифицированные специалисты, как правило, заняты решением отдельных узкоспециализированных вопросов экономики и управления предприятием. Специалисты узкого профиля концентрируют внимание на отдельных конкретных вопросах деятельности предприятия.

Другие служащиеэто вспомогательные работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности агенты, архивариусы, дежурные, делопроизводители, кассиры, коменданты, контролеры (не относимые к рабочим), копировщики технической документации, секретари-машинистки, смотрители, статистики, стенографистки, табельщики, учетчики, чертежники (код категории и ОКПДТР 3). Эти работники отвечают за своевременную техническую обработку информации ее упорядочение, учет, хранение, размножение, выдачу, пересылку и т. д.

Структура кадров может также определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация и т. п.

Классификация персонала по сферам применения труда.

По сфере применения труда работники промышленных предприятий делятся на персонал производственной и непроизводственной сфер.

Персонал основной деятельности работники, занятые тем видом деятельности, которая является преобладающей по величине произведенной продукции (услуг) в общем объеме производства продукции (услуг) данного предприятия, то есть тем видом деятельности (отрасли), продукция (услуга) которой занимает наибольший удельный вес среди продукции других видов деятельности.

Кпроизводственному персоналуотносят работников, участвующих в процессе производства продукции (выполнения работ, оказания услуг), управляющих этим процессом и обслуживающих его.

По выполняемым функциям производственный персонал делится на шесть категорий: рабочие, ученики, инженерно-технические работники (ИТР), служащие, младший обслуживающий персонал, работники охраны.

Ученики работники, с которыми заключен ученический договор с целью приобретения профессии.

Младший обслуживающий персоналработники, занятые выполнением функций обслуживания, не имеющим прямого отношения к производственному процессу (уборщики непроизводственных помещений, курьеры, гардеробщики, шоферы легковых машин).

Кнепроизводственному персоналу относят работников непромышленных организаций, состоящих на балансе предприятия (персонал не основной деятельности) в жилищном хозяйстве, медицинских и профилактических пунктах, детских дошкольных учреждениях и др.

Классификация по профессионально-квалификационным признакам.

Под профессией понимают вид трудовой деятельности, требующий определенных знаний и практических навыков, например: слесарь, токарь, фрезеровщик, механик, технолог, конструктор, программист, бухгалтер, экономист, товаровед и т. д.

В пределах профессии выделяют специальностивид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы 'на конкретном участке производства, например: профессия токарь, а специальность токарь-расточник, токарь-карусельщик.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. Квалификациястепень профессиональной подготовленности рабочих и служащих к выполнению конкретного вида работы. Составными элементами квалификации являются теоретические знания работника, его практические навыки, профессиональное мастерство.

В первую очередь квалификация рабочих определяется присвоенными им разрядами или разрядами работ, которые они выполняют. По уровню квалификации рабочие делятся на неквалифицированных, малоквалифицированных, квалифицированных и высококвалифицированных.

По окончании профессионального обучения на производстве рабочему присваивается квалификация (разряд, класс, категория) по профессии согласно тарифно-квалификационному справочнику. Квалификационный разрядвеличина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника. В соответствии с полученной квалификацией (разрядом, классом, категорией) работнику предоставляются работа, а по мере повышения квалификации присваивается более высокий разряд.

1.2 Основные аспекты развития кадрового потенциала

Одним из основных элементов развития персонала является его обучение. Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный, систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов.

С учетом стратегии развития предприятия и потребности в обучении разрабатываются перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в его основу закладываются принципы непрерывности обучения каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме.

Процесс организации обучения начинается с определения потребности в обучении, которое может осуществляться на нескольких уровнях.

Первый уровень – потребность организации в целом. Данная потребность должна быть проанализирована специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями предприятия и кадровой политикой организации и при участии линейных менеджеров.

Второй уровень – потребность в обучении отдела или подразделения. Эта потребность лучше всего может быть определена менеджером этого подразделения при участии специалиста по обучению. Здесь необходимо провести дополнительный анализ: проанализировать текущую ситуацию в отделе.

Третий уровень – уровень выполняемых работ. Основное требование здесь – определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок линейных руководителей и самих работников, путем опроса (анкетирования), тестирования сотрудников.

Предметом обучения являются:

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки– высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль.[11, с. 204]

Способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Различают три вида обучения:

Профессиональная подготовка кадров – приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления соответствующей деятельности.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Профессиональная переподготовка кадров (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или сильно изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. По результатам профессиональной переподготовки слушатели получают диплом государственного образца, дающий право вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

В рамках системы непрерывного обучения на предприятии предполагаются следующие основные виды обучения персонала:

Обучение при приеме на работуосуществляется для изучения специфики деятельности и тесно связано с программой адаптации сотрудников. Начало обучения – сразу после оформления документов о приеме на работу. Продолжительность обучения от одной до двух недель. Успешное завершение первичного обучения обеспечивает допуск к работе в конкретной должности.

Ежегодное обучение руководителей и специалистов проводится с целью ознакомления их с новыми технологиями, эффективными приемами управления и анализа, инновациями в сфере производства и др. Длительность такого обучения обычно несколько дней.

Повышение квалификации, которое занимает особое место в обучении персонала предприятия как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации популярно на предприятиях в силу ряда причин:

1. Повышение квалификации дешевле подготовки специалистов.
2. Меньшая продолжительность обучения в сравнении с подготовкой персонала.
3. Целевая направленность обучения на узком круге модулей для специалистов и руководителей.[4, с.138-139]

1.3 Основные показатели оценки кадрового потенциала предприятия

***Показатели динамики персонала***

Для бесперебойного производственного процесса и выполнения планового задания необходимо определение обоснованной потребности в кадрах с учетом специфики производства и трудовых функций на рабочем месте. Расчет численности должен основываться на балансе фактического использования рабочего времени, потребности в работниках по профессиям, уровню квалификации и дополнительной численности. Кроме того, в кадровой политике предприятия должно быть отражено прогнозирование спроса на рабочую силу исходя из главных целей предприятия на предстоящий плановый период в соответствии с условиями выпуска продукции и ее сбыта. Для этого определяют общую и дополнительную потребность в персонале.

Общая потребностьэто численность персонала, необходимая для выполнения запланированного объема работ. *Дополнительная потребность* характеризует дополнительное количество персонала к уже имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных задач.[15, с. 96]

Коллектив предприятия по численному составу характеризуется изменением числа работников вследствие приема на работу и выбытия по различным причинам. Анализ движения и текучести кадров важен при планировании численности работников. Движение работников за отчетный период может быть представлено в виде баланса:

Списочная численность работников на конец отчетного периода = Списочная численность работников на начало отчетного периода + численность работников, принятых за отчетный период – численность работников, выбывших за отчетный период.

Движение работников характеризуется показателями оборота кадров и показателем постоянства кадров.

Оборот кадровэто совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами:

 общего оборота это отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников;

 оборота по приему это отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период;

 оборота по выбытию это отношение выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности за тот же период.

Коэффициент восполнения работников характеризует восполнение работников, выбывших по различным основаниям из организации, вновь принятыми работниками и рассчитывается путем деления численности принятых работников за период на численность работников, выбывших по различным основаниям за этот период.

Коэффициент постоянства кадров отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь год, к среднесписочной численности работников за этот год. Численность работников, состоящих в списочном составе с 1 января по 31 декабря включительно, т. е. проработавших весь год, определяется следующим образом:

Численность работников, проработавших весь год = Численность работников, состоявших в списках на начало года (на 1 января) - Выбывшие в течение года

по всем причинам (кроме переведенных в другие организации)\*

Не исключаются выбывшие из числа принятых в отчетном году, так как в списках организации на 1 января их не было.[15, с.102]

Коэффициент текучести определяется как отношение излишнего оборота к среднесписочной численности персонала за период. Коэффициент интенсивности текучести кадров – отношение доли работников i-й группы в числе выбывших по причинам текучести к доле i-й группы в общем числе работников.

Коэффициент закрепленности равен отношению числа лиц с определенным стажем, покинувших организацию к среднесписочной численности персонала за период.

Движение рабочих мест характеризуется изменением числа рабочих мест в организации в результате их создания или ликвидации. Применительно к статистике занятости число рабочих мест выражается фактической численностью работников и числом вакантных рабочих мест.

Число вакантных (свободных) рабочих мест выражается в количестве работников, требующихся в организации, при условии обеспечения их полной занятости.

Число дополнительно введенных рабочих мест выражается численностью работников, которые приняты или могут быть приняты на вновь образованные в отчетном периоде рабочие места в результате расширения, реорганизации производства, увеличения сменности работы и т. п.

Важной, но до конца не решенной остается проблема оценки трудового потенциала, в помощью которой можно измерять и интенсивно использовать как личный трудовой потенциал, так и организации в целом. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала: *количественная оценка* (Производится как правило лишь в отношении отдельного работника по таким показателям, как пол, возраст, стаж, уровень образования и т. д.), *балльная оценка* (производится по 7-10 балльной шкале в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника и т. д.), *объемную величину* трудового потенциала организации можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле:

Фп = Фк - Тнп

Или

Фп = Ч · Д · Тсм ,

Где Фп – совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.; Фк – величина календарного фонда рабочего времени, час.; Тнп – нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми – выходные и праздничные дни и т. п.); Ч – численность работающих, чел.; Д – количество дней работы в периоде, дн.; Тсм – продолжительность рабочего дня, час.

Кадровый потенциал предприятия, меньше трудового потенциала предприятия на величину потенциальных возможностей неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, нештатных работников и совместителей. В этом и состоит их основное отличие.

Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле:

ТП = Чр · Ср · Зр · Кк · Кп,

Где Чр – общая численность персонала, чел.; Ср – показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.); Зр – показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле

Зр = dз + л(1-dз),

где dз – удельный вес закрепившихся работников, %; л – длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации; Кк - показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле

Кк = 1 + V(м – 1),

где V – удельный вес квалифицированных работников в общей численности; м – коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 0,1 до 6,0; Кп – показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

**Глава 2. Исследование кадрового потенциала Пензенского отделения сберегательного банка № 8624**

2.1 Оценка кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624

В отчетном 2006 году кадровая политика и мероприятия по ее осуществлению в отделениях Сберегательного банка России, расположенных на территории Пензенской области строились в соответствии с концепцией развития Сбербанка России до 2006 года и была направлена на улучшение качества формирования кадрового потенциала и совершенствование механизма управления персоналом.

Большинство кадровых вопросов связанных с деятельностью учреждений Сбербанка России, расположенных на территории Пензенской области по направлению работы с персоналом, а также решения кадровых вопросов, связанных с рекомендациями Поволжского банка Сбербанка России, рассматривались в 2005 году на заседаниях Совета Пензенского головного отделения Сбербанка России, по которым выносились соответствующие решения. Использовалась практика проведения расширенных заседаний с приглашением руководителей отделений и ответственных специалистов по направлениям развития бизнеса.

В числе главных задач, поставленных перед кадровой службой головного отделения и отделений области в 2005 году, было обеспечение заданий Бизнес-плана по разделу «Кадровая политика». В результате проведенной работы установленные Бизнес-планом задания в целом по отделениям Сбербанка России, расположенным на территории Пензенской области выполнены по всем показателям и характеризуются следующими данными (Таблица 1 Приложения). В то же время из 17 отделений бизнес-план по замещаемости специалистами с высшим и высшим профильным образованием выполнили только пять: Никольское ОСБ №4278, Мокшанское ОСБ №4289, Городищенское ОСБ №4281, Бессоновское ОСБ №8459, Пензенское ОСБ №8624.

Рост уровня замещения должностей специалистами с высшим образованием за отчетный год составил 3.6%, замещение должностей специалистами с высшим профильным образованием возросло на 5,9%. Всего замещено дипломированными специалистами соответствующими квалификационным требованиям 79,7% должностей, 85,0% должностей замещают работники с высшим образованием. Проведена определенная целенаправленная работа по улучшению качественного состава персонала по образовательному уровню среди работников бухгалтерского аппарата, отдела безопасности и защиты информации, расчетного центра и др., что позволило повысить замещаемость должностей специалистами с высшим и высшим профильным образованием в указанных подразделениях на 11,6%, 8,9%, 2,3% и 12,4%, 2,1%, 15,7% соответственно.

Плановое задание по приему выпускников 2005 года дневной формы обучения в Вузах выполнено в целом по области на 130,0% (план 40 человек, факт – 49). В разрезе ОСБ 8 из 17 план по выпускникам ВУЗов не выполнили (таблица 1), не смотря на наличие вакансий в отделениях в течение года.

Количественный состав работников учреждений Сбербанка России, расположенных на территории Пензенской области на 01 января 2006 года составил 3091 человек (на начало отчетного года работало 3118 чел.). На отчетную дату штатная численность работников в целом по области составила 2976,5 единиц, что на 8,75 единиц меньше уровня 2004 года. Снижение численности связано с выполнением мероприятий по оптимизации численности персонала, установленных заданием бизнес-плана.[Приложение А]

В динамике за 2005-2006гг. количественный состав персонала в разрезе отделений области характеризуется следующими данными: [Приложение Б]

 Численность работающих в отделениях Сбербанка области (без учета МОП) составила 2955 человек, в их числе 730 (24,7%) работники в возрасте до 30 лет (на 01.01.05г. было 701 чел.), специалистов и операционно-кассовых работников пенсионного возраста работает 57 человек (1,9% от общей численности этой категории работающих).

Удельный вес МОП на 1 января 2007 года в фактической численности работающих в отделениях Сбербанка области сотрудников составил 4,47% (на начало отчетного года было 5,62%), по Пензенскому отделению №8624 Сбербанка России на 01.01.06г.5,46% от фактической численности работников (на начало отчетного года 6,28%).

В 2006 году в отделения Сбербанка области принято на работу 249 человек, из них 172 работника с высшим образованием (69,3%). На должности, подлежащие замещению специалистами с высшим образованием, принято 124 человека, из них соответствуют квалификационным требованиям 110, не имеют соответствующего образования десять работников (8%), без высшего профильного образования поступило на работу 4 сотрудника:

* в Тамалинском ОСБ №4001 1 инспектор по кредитованию,
* в М.Сердобинском ОСБ №4014 юрисконсульт, программист, сотрудник службы безопасности,
* в Шемышейском ОСБ №4277 программист-выпускник ВУЗа 2006 года,
* в Башмаковском ОСБ №4282 инспектор по вкладам,
* в Пензенском ОСБ №5100 инспектор отдела бухгалтерского учета и отчетности и программист-выпускник ВУЗа 2006 года,
* в Кузнецком ОСБ №8153 юрисконсульт, специалист по ценным бумагам,
* в Пензенском ОСБ №8624 специалист по вкладам и инспектор отдела безопасности и защиты информации.

При рассмотрении вопросов о количественном и качественном составе работников в отделениях области руководством головного отделения первостепенное значение уделяется кадровому обеспечению приоритетных направлений развития бизнеса. Так в отчетном 2005 году в целях увеличения клиентской базы, а также для улучшения качества обслуживания клиентов была увеличена численность работников бизнес-подразделений, в том числе операционно-кассовых работников, работников по кредитованию юридических и физических лиц, банковских карт (+2,5% к уровню 2005 года). Всего в 2006 году в бизнес-подразделения, включая операционно-кассовых работников, было принято 170 человек. Удельный вес этой категории работников в общей численности персонала на 01 января 2007 года составил 65,09% (2012 чел.), на начало 2006 года 62,96% от общей численности (1963 чел.).

Основным источником укомплектования вакантных должностей в 2006 году составила большая часть работников (176 чел.), принятых из других организаций, не относящихся к финансово-банковской системе, что составило 70,7% к общему количеству принятых в учреждения Сбербанка области сотрудников, в порядке перевода на работу внутри системы Сбербанка было принято 10 сотрудников (4,0%). Из других коммерческих банков на работу был принят всего один человек.

Значительным источником комплектования кадров в 2006 году был подбор и прием на работу выпускников дневных отделений высших и средних специальных учебных заведений. Всего в 2006 году в отделения Сбербанка России, расположенных на территории Пензенской области принято 58 выпускников (23,3%), из них 49 закончили дневные отделения Вузов. По состоянию на 1 января 2006года закрепилось на работе 57 молодых специалистов, окончивших высшие и средние профессиональные учебные заведения в 2006 году, что составило 22,9% от числа принятых на работу выпускников.

Из отчетных данных следует, что профессиональная адаптация молодых специалистов ежегодно растет. На отчетную дату в отделениях Сбербанка России, функционирующих на территории Пензенской области закрепилось и работает 206 выпускников окончивших дневные отделения высших и средних профессиональных учебных заведений в 2004-2006 гг., из них 50 человек за этот период повышены в должности.

В 2006 году ротация кадров проводилась в основном в Пензенском головном отделении Сбербанка России. Всего из числа работников занимавших должности, подлежащие замещению дипломированными специалистами, но не имеющих высшего образования в отчетном году переведено на должности, не требующие высшего образования в количестве 11 человек, что составило 110% от запланированного. В то же время из 7 отделений, которым была запланирована ротация вниз, только в трех этот показатель выполнен (таблица 1.): в Шемышейском ОСБ №4277, Н. Ломовском ОСБ №4291, Пензенском ОСБ №8624.

Выбытие и текучесть кадров по сравнению с 2005 годом увеличилась на 2,5% и 3,0% соответственно. Всего в 2006 году из учреждений Сбербанка России, расположенных в области по разным причинам выбыло 273 человека, в том числе по инициативе работников 178 человек (65,2% к количеству уволенных), в их числе 75,3% (134 человека) уволились с работы по причине неудовлетворенности оплатой труда, 11,2%, связанной с семейными обстоятельствами. По другим причинам, в том числе уход на пенсию и сокращение численности выбытие составило 34,4%, 16,5% и 5,5%. Среди профессиональных групп наибольшее выбытие и текучесть кадров составили бизнес-подразделения (24,4% и 18,1% соответственно).

В отчетном 2006 году в целях оценки профессиональных знаний персонала и выявления наиболее перспективных работников для определения их дальнейшего служебного роста, в отделениях Сбербанка области была организована и проведена работа по аттестации руководителей и специалистов. Всего планировалось аттестовать в 2006 году 352 человека, фактически было аттестовано 346 человек (98,2% к плану, 11,9% к фактической численности персонала без учета МОП.). По результатам проведенной работы аттестационными комиссиями определено:

* соответствуют занимаемой должности 257 человек (73,0% к количеству аттестованных работников);
* соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций комиссии 86 человек, в основном операционно-кассовые работники (24,4% к количеству аттестованных работников);
* не соответствуют занимаемой должности 3 человека (операционно-кассовые работники), что составило 0,8% от общего количества аттестованных работников, по итогам аттестации было рекомендовано понизить в должности 3 человека (переведены с должности старшего контролера-кассира на должность контролера-кассира);
* зачислено в резерв на руководящие должности 8 работников.

В то же время в Земетчинском ОСБ №3828, М.Сердобинском ОСБ №4014, Камешкирском ОСБ №4276, Городищенском ОСБ №4281, Башмаковском ОСБ №4282, Каменском ОСБ №4285, Мокшанском ОСБ №4289, Н.Ломовском ОСБ №4291, Пензенском ОСБ №5100, Бессоновском ОСБ №8459 работа по аттестации сотрудников отделения в 2006 году не проводилась или проводилась в незначительных объемах.

В целях улучшения качественного состава персонала и повышения уровня замещаемости должностей дипломированными специалистами продолжает использоваться сложившаяся практика заочного обучения в высших учебных заведениях работников, не имеющих высшего и высшего профильного образования. Так в 2006 году 65 сотрудников закончили высшие и средние профессиональные учебные заведения на заочной и вечерней формах, из них 61 работник закончили учебу в ВУЗах, в их числе 18 специалистов получили второе высшее образование по профилю работы. С другой стороны, в ряде отделений по сотрудникам, обучающимся по форме экстерната, передвинуты сроки окончания обучения как со стороны работников, так и со стороны учебного заведения.

В истекшем 2006 году первостепенное значение уделялось вопросам качественного формирования и подготовки действенного резерва, как одному из главных источников укомплектования образующихся вакантных должностей руководителей. Всего в резерве на должности руководителей отделениями Сбербанка России, расположенных в Пензенской области на 01 января 2006 года числилось 42 человека. В течение года из резерва было назначено 4 руководителя, в том числе на должности управляющих Земетчинским, Н. Ломовским и Пензенским отделениями и главный бухгалтер в Кузнецком отделении. Кроме того, два работника из резерва были назначены на должности заместителей управляющих (Тамалинское и Кузнецкое). Всего в отчетном году были назначены за счет подготовки резерва на руководящие должности 30 человек. В том числе в Пензенском головном отделении 13 человек.

Подготовка работников зачисленных в резерв на руководящие должности проводилась в соответствии с утвержденными мероприятиями и индивидуальными планами, включающие наиболее эффективные формы (повышение квалификации, стажировки, замещение и др.).

Проведена работа по подбору кандидатов и формированию резерва кадров на 2006 год, списочный состав рассмотрен на заседании Совета Пензенского отделения №8624 Сбербанка РФ (протокол №115 от 08.12.2005г.). Основная часть кандидатов включенных в резерв на должности, входящие в номенклатуру Поволжского банка Сбербанка России прошли собеседование и тестирование у психолога, с остальными кандидатами эта работа будет проведена в первом квартале 2006 года.

2.2 Развитие кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624

В целях обеспечения постоянного соответствия квалификации, повышения профессиональных навыков сотрудников, обеспечения работ по внедрению новых технологий обслуживания клиентов Пензенским головным отделением в отчетном году проведена определенная целенаправленная работа по обучению персона ла. Работа кадровой службы основывалась на выполнении мероприятий по повышению квалификации персонала, доведенных Поволжским банком Сбербанка России, а также мероприятий, утвержденных на 2006 год в целом по области.

В течение 2006 года прошли обучение во внутрибанковской системе повышения квалификации, в сторонних учебных структурах 3217 работников отделений Сбербанка России, расположенных на территории Пензенской области, что в 1,35 раза больше, чем в 2005 году.

Таблица 1 - Итоги выполнения бизнес-плана по повышению квалификации в разрезе отделений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | **Наименование отделения** | **№№ ОСБ** | **Повышение квалификации в 2005г. (чел.)** |
| **План** | **Факт** |
| 1 | Башмаковское ОСБ | 4282 | 40 | 97 |
| 2 | Бессоновское ОСБ | 8459 | 35 | 98 |
| 3 | Городищенское ОСБ | 4281 | 45 | 112 |
| 4 | Земетчинское ОСБ | 3828 | 70 | 91 |
| 5 | Каменское ОСБ  | 4285 | 75 | 254 |
| 6 | Камешкирское ОСБ  | 4276 | 35 | 108 |
| 7 | Колышлейское ОСБ | 3996 | 35 | 72 |
| 8 | Кузнецкое ОСБ | 8153 | 100 | 308 |
| 9 | Лунинское ОСБ | 4288 | 45 | 101 |
| 10 | М.Сердобинское ОСБ  | 4014 | 25 | 58 |
| 11 | Мокшанское ОСБ | 4289 | 50 | 95 |
| 12 | Никольское ОСБ | 4278 | 50 | 112 |
| 13 | Н.Ломовское ОСБ | 4291 | 90 | 194 |
| 14 | Пензенское ОСБ  | 5100 | 55 | 120 |
| 15 | Сердобское ОСБ  | 4000 | 90 | 188 |
| 16 | Тамалинское ОСБ  | 4001 | 40 | 119 |
| 17 | Шемышейское ОСБ  | 4277 | 50 | 107 |
| 18 | Пензенское отделение | 8624 | 370 | 983 |
|   | **Итого по области** |  | **1300** | **3217** |

Для наглядности представим данные по повышению квалификации графически на рисунке 1.

Рис. 1 - Соотношение планируемых и фактических показателей повышения квалификации

В центральном офисе прошли обучение по автоматизации банковской системе “ГАММА”, по безопасности и защите информации, по кредитованию, по работе с персоналом, внутреннему контролю - 30 человек, 64 специалистов прошли специализированное обучение на базе сторонних структур г. Москвы и г.Пензы.

Из общего количества специалистов и руководителей, проходивших обучение и стажировки в Поволжском банке Сбербанка России: 5-главных бухгалтеров отделений и их заместителей (включая резерв на эти должности), 12 специалистов и руководителей – по направлению вкладов и расчетов населения, 19 – работников кредитования, 33 сотрудника службы внутреннего контроля, 3 – по направлению валютных и неторговых операций, 12 – специалистов и руководителей по юридической работе, 13 – по банковским картам, 24 работников информатики и автоматизации банковских работ.

На базе Волгоградского учебного центра прошли обучение 14 руководителей и специалистов разных направлений. Основные направления обучения в 2005 году следующие: руководящего состава - 2 (управляющие, заместители управляющих, резерв на эти должности), обучение мультипликаторов по комплексной программе «Операционно-кассовая работа в филиалах Сбербанка России. Вкладные операции. Услуги, предоставляемые физическим лицам. Автоматизированная система филиала» - 4 человека, 4 заведующих ОКВКУ и 1 специалист отдела банковских карт прошли обучение по теме: «Основы психолого-педагогической подготовки персонала», по теме: «Актуальные вопросы валютного законодательства» прошли обучение 2 человека, в семинаре для специалистов секторов финансового мониторинга головных отделений, расположенных на территории Поволжского банка принял участие 1 специалист.

Кроме того, в Волгоградском учебном центре проводились семинары с привлечением сторонних структур: ММФБШ, НОУ академии АйТи, Высшей школы экономики (г.Москва), в которых приняли участие 9 руководителей (управляющие, заместители управляющих, резерв на эти должности), а также 5 руководителей и специалистов служб по работе с персоналом.

В течении 2006 г. Пензенским отделением №8624 и отделениями Сбербанка Пензенской области было организованно и проведено 137 семинаров по следующим направлениям деятельности (таб.5):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление деятельности | Количество семинаров | Количество участников |
| Кредитование юридических и физических лиц | 8 | 170 |
|  Банковский маркетинг и обслужи-вание клиентов | 4 | 93 |
| Операции с ценными бумагами | 2 | 28 |
| Автоматизация банковской деятельности | 8 | 112 |
| Бухучет и налогообложение | 5 | 90 |
| Сертификационная подготовка | 95 | 2017 |
| Безопасность и защита информации | 2 | 51 |
| Юридическая работа | 4 | 45 |
| Контрольно-ревизионная работа | 3 | 60 |
| Работа по подготовке резерва | 2 | 35 |
| Другие направления деятельности | 4 | 66 |
| ИТОГО | 137 | 2767 |

На занятиях применялись различные виды и формы занятий: лекции, "круглые столы", разбор практических ситуаций, психологические тренинги, компьютерное обучение, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, практические занятия, по окончании семинаров использовалось выходное тестирование с помощью программных средств. В дальнейшем будет продолжена работа по увеличению применения прогрессивных видов и форм занятий.

Работа по повышению квалификации резерва проводилась в соответствии с планом мероприятий по подготовке кандидатов, зачисленных в резерв на руководящие должности, а также в соответствии с планом учебно-консультационных семинаров и стажировок на 2006 год.

Проведен семинар для мультипликаторов по теме «Основы педагогического мастерства в области экономических дисциплин» с целью формирования навыков обучения персонала, кол-во участников 10 человек.

В 2006 году головным отделением был организован и проведен семинар для специалистов секторов информатики и автоматизации банковских работ отделений по курсу “Администрирование SCO OpenServer, System Configuration, Maintenance, Installation” (обучено 15 человек). Занятия проводили специалисты фирмы “Академия АйТи”. Затраты на обучение специалистов данной категории составили 152,55 тысяч рублей.

Пензенским отделением №8624 и отделениями Пензенской области была проведена работа по сертифицированной подготовке 2017 работников, из них 1150 человек прошли обучение по комплексной программе «Операционно-кассовая работа в филиалах Сбербанка России. Вкладные операции. Услуги, предоставляемые физическим лицам. Автоматизированная система филиала», что составляет 57,0 % от общего количества сотрудников Пензенской области получивших сертификаты.

Подготовка работников проводилась в соответствии с сертификационными программами. По окончании обучения был принят квалификационный экзамен, выданы сертификаты.

В качестве преподавателей в системе повышения квалификации привлекались руководители отделения, начальники структурных подразделений, специалисты из резерва на руководящие должности, ведущие специалисты, мультипликаторы по основным направлениям деятельности отделения, психолог. Доля приглашенных преподавателей из сторонних организаций и учебных заведений незначительная. В 2006 году получили сертификаты мультипликаторов 114 работников Пензенского отделения №8624 и отделений области.

В 2006 году прошли стажировку по различным направлениям 185 человек, а также 1 руководитель принял участие в семинарах-стажировках за рубежом. В 2007 году особое внимание будет уделено планированию стажировок по категории резерва на руководящие должности в отделениях другой области.

Фактические расходы по разделу повышение квалификации в 2006 году составили 2848,9 тыс.руб., что на 268,6 тыс.руб. больше, чем в прошлом году; по головному отделению 1147,3 тыс.руб., что на 119,1 тыс.руб. меньше, чем в прошлом году.

**Глава 3. Разработка направлений дальнейшего развития кадрового потенциала Пензенского ОСБ №8624**

3.1 Регулирование кадрового состава организации

Понятие развитие персонала часто приравнивают к понятиям обучения и повышения квалификации. Однако на самом деле под развитием персонала понимается нечто большее, чем обучение и повышение квалификации. Развитие персонала – это процесс, направленный на последовательное приближение фактического состояния трудовых ресурсов банка к наиболее оптимальному. Развитие персонала охватывает все производственные и внепроизводственные меры, которые способны повысить квалификацию и потенциал нынешних и будущих сотрудников в плане достижения целей учреждения. При этом речь идет о привлечении и закреплении работоспособных сотрудников в нужном числе и качестве, о развитии знаний, навыков, способностей и отношения к работе, о планировании и развитии карьеры сотрудников, о подготовке резерва на замещение руководящих и ключевых должностей.

Привлечение персонала, как и обучение, и повышение его квалификации, являются лишь частью развития персонала.

Развитие персонала начинается с его привлечения и подбора. Кредитные учреждения во все большей степени стремятся привлечь коммуникабельных сотрудников, которым общение с клиентами приятно, которые способны с открытостью относиться к другим людям и охотно работают в команде. Так как такие качества развитию поддаются трудно, самой важной частью развития персонала является его верный подбор.

Тем не менее, новый сотрудник лишь в самом редком случае в полном объеме будет отвечать требованиям нового места работы. К тому же со временем требования могут изменяться или же через некоторое время сотруднику может быть поручена иная область задач с другими требованиями.

Поэтому при любом новом назначении необходима тщательная тренировка со стороны непосредственного начальника и (или) других сотрудников соответствующего отдела. Недостающие знания, навыки или квалификацию необходимо восполнять профессиональным опытом на рабочем месте и путем обучения и повышения квалификации.

Развитие персонала, в частности продвижение обладающих руководящим потенциалом сотрудников, является неотъемлемой задачей любого руководителя. Ведь начальник лучше всего видит необходимость в повышении квалификации и потенциалов своих сотрудников. Он является первым и наилучшим тренером для своих подчиненных. Руководитель должен поддерживать сотрудника советом, помощью и идеями, и помогать ему успешно справляться со своими задачами и, возможно, готовиться к выполнению более высоких профессиональных и руководящих задач.

Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей кредитного учреждения в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования.

Определение будущей потребности в персонале.

Планирование персонала

нужное количество

нужное качество

где

с какого момента

Сокращение персонала

изыскание персонала извне

изыскание персонала из внутренних резервов

Рис. 2 - Планирование персонала

После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение и т.п.), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест.

Большинство кредитных учреждений покрывают свои потребности в персонале благодаря систематическому профессиональному обучению, так как внешний рынок труда зачастую не может предоставить нужного количества и качества персонала. Кроме того, многие кредитные учреждения придерживаются таких принципов кадровой политики, при которых свободные места заполняются преимущественно собственными сотрудниками. Тем самым они открывают перед своими сотрудниками шансы на повышение, работники более охотно считают учреждение своим и содействуют улучшению климата на производстве.

Как правило, новая должность ставит перед сотрудником другие и более высокие требования, то есть такое перемещение связано с профессиональным ростом. Поэтому и изыскание персонала изнутри, то есть замещение свободного места собственным сотрудником, вряд ли возможно без основательной тренировки и помощи в повышении квалификации.

В результате планирования потребностей в персонале может оказаться, что для конкретного рабочего места необходимо нанять дополнительный персонал, например, потому, что среди уже имеющихся сотрудников нет ни одного, который обладал бы необходимой квалификацией, или потому, что в интересах предпринимательской политики необходимо влить свежую кровь извне. Сотрудники извне часто дают учреждению новые импульсы и сотрудники внутри с большей готовностью принимают их в качестве начальника, чем бывших равных им сотрудников. К тому же, замещение вакансий из внутренних резервов не может решить количественного аспекта потребности в персонале, потому что перемещенный на новую должность сотрудник оставляет за собой вакансию, которую, как правило, тоже нужно заместить. В крайнем случае, замещение вакансии за счет собственных сотрудников может повлечь за собой цепь перемещений, в конце которой в наиболее благоприятном случае окажется свободное место для новичка в профессии.

При подборе персонала речь идет о том, чтобы из числа намеченных заинтересованных лиц и подавших заявки кандидатов выбрать тех, кто лучше всего отвечает требованиям вакансии. Для этого необходимо выявить показатели пригодности кандидатов (способности, знания, опыт…) и сравнить их с заранее определенными показателями требований по свободному месту. Тут необходимо избегать ошибок, которые могут возникать как следствие недостаточной или чрезмерно высокой квалификации.

На практике обычно применяют следующие процедуры выбора:

* анализ поданных с заявкой документов (свидетельства, биография, характеристики…);
* собеседования при найме (в свободной или подготовленной заранее форме);
* психологические тесты;
* использование метода оценки личности, при котором происходит моделирование типичных для соответствующего рабочего места ситуаций (консультирование клиентов или обработка входящей почты) и когда кандидатов оценивают несколько специально подготовленных наблюдателей.

В большинстве учреждений в центре процесса подбора кандидатов находится личная беседа с кандидатом. В такой беседе следует стремиться к следующим целям:

* кандидат и работодатель должны познакомиться;
* кандидат должен получить возможность доказать свои способности, знания и опыт, и изложить свои цели;
* работодатель должен получить возможность разъяснить кандидату требования вакансии и вместе с ним зафиксировать цели возможного сотрудничества.

Если достигнуто достаточное взаимопонимание между производственными ожиданиями и личными предпосылками кандидата и выбор сделан, следует соблюсти еще дальнейшие формальные шаги:

* необходимо получить согласие представляющего персонал органа (совета по вопросам персонала) на нанимающем на работу учреждении (право участия персонала в принятии решений);
* кандидат должен получить предложение о заключении с ним договора только после согласия со стороны представляющего персонал органа;
* остальным подавшим заявки кандидатам отказ может быть направлен только после того, как выбранный кандидат поставил свою подпись под предложением о заключении с ним договора и прислал его обратно.

3.2 Кадровый потенциал: перспектива развития и совершенствования

При приеме на работу специалистов даже при условии конкурсного отбора, проведения тестирования кандидатов, организации профессиональных собеседований при помощи опытных специалистов банка не всегда выявляются пробелы в их квалификации. Задача профессионального обучения – устранить их, приведя квалификацию сотрудника в соответствие с требованиями, предъявляемыми к его должностному положению. Сотрудник, принятый на работу какое-то время назад и в то время полностью удовлетворявший требованиям своей деятельности, сегодня также требует пополнения своих знаний (доучить иностранный язык, перейти на новую операционную компьютерную систему, изучить ряд новых документов и т.д.).

Серьезным фактором успешного развития кадровой работы банка является создание банковского обучающего центра. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе банка. Семинары, стажировки за рубежом не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников.

Реализация стратегии успешного повышения квалификации сотрудников заключается в идее «идти от профессиональных знаний и навыков сотрудника на его реальном рабочем месте». Надо, чтобы конкретное рабочее место было описано набором требований к знаниям, умениям, навыкам сотрудника, занимающего это место, причем с учетом перспективы развития этого места и, естественно, сотрудника. И эта разница между требованиями к работнику и реальным уровнем его квалификации является базой для выбора схемы обучения.

Примерный спектр услуг банковского учебного центра может быть следующим:

* осуществление таких форм повышения квалификации как курсы, семинары, стажировки, в том числе по иностранному языку и компьютерной подготовке. С каждым обучающимся заключается соответствующий контракт, и в случае его нарушения включаются штрафные санкции;
* определение (совместно с руководителями подразделений банка) необходимого объема требуемых знаний и форм текущего обучения сотрудников;
* регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;
* инструктаж по вновь вводимым банковским технологиям;
* информационное обеспечение сотрудников.

Можно рекомендовать следующий порядок обучения сотрудников банка:

* вновь принимаемые сотрудники (кроме технического персонала) в период испытательного срока проходят 8 – 16-часовой вводный курс (с отрывом от производства) по изучению соответствующих нормативных документов, структуры банка, основных направлений и принципов работы;
* принимаемые вновь или назначаемые на новую должность руководители, а также перемещаемые в должности специалисты проходят после назначения с отрывом от работы соответствующий 24 – 32-часовой курс обучения;
* руководители структурных подразделений банка, как правило, должны проходить обучение по одной из программ, определяемых руководством отдела (на курсах, семинарах, в институте повышения квалификации, либо стажируются в России или за рубежом);
* работники массовых профессий (операционисты, кассиры) ежегодно должны обучаться на курсах повышения квалификации;
* все работники банка должны проходить инструктаж по мере выхода новых нормативных и распорядительных документов, относящихся к их деятельности.

Остальные виды обучения сотрудников определяются руководителями подразделений на основе ежегодных планов повышения квалификации.

Рекомендуется также создание в учебном центре сектора оценки профессионального уровня, деловой квалификации работников и знания инструктивных документов. Главная задача – систематическая проверка профессионального уровня сотрудников и соответствия их должностной инструкции.

Для повышения эффективности системы профессионального обучения администрация банка, руководители подразделений и служба персонала должны проводить определенную работу по созданию максимальной заинтересованности у сотрудников к планируемому обучению. Для этого разрабатываются методы индивидуальной мотивации с использованием одного или нескольких моральных и материальных стимулов:

* возможность для специалиста сохранить работу в банке, если к нему ранее предъявлялись претензии в отношении недостаточной квалификации;
* стремление специалиста получить повышение в должности или в зарплате;
* интерес сотрудника к овладению новыми знаниями и навыками с целью приобретения смежной банковской профессии;
* желание сотрудника в перспективе занять руководящую должность в банке.

Качественное решение проблемы совершенствования кадрового потенциала предполагает обучение не отдельных сотрудников подразделения, а, желательно, всего подразделения. В противном случае теряется эффект от обучения отдельных групп и сотрудников. В крайнем случае, должна составляться группа людей (критическая масса обучаемых), повышение квалификации которых положительно повлияет на профессионализм подразделения в целом.

Следует стремиться к тому, чтобы учебный центр стал еще и центром обучения клиентов банка, в том числе их умению работать с банковскими продуктами, находить оптимальные финансовые и организационно-управленческие решения.

Рекомендации при организации обучения персонала банка.

Прежде всего, это создание специализированных подразделений – учебного центра или отдела по подготовке кадров. В таких структурах должны работать профессионалы, знакомые с опытом обучения в коммерческих структурах.

При организации обучения необходим жесткий принцип материальной ответственности преподавателя (плохо научил – переобучи за свой счет) – слушателя (обучение – дорогостоящий процесс, решил уйти раньше установленного срока на другую работу – компенсируй затраты банка на обучение).

Лучший вариант обучения – на рабочем месте, через знание того, что плохо дается сотруднику на его рабочем месте, в его рабочей технологии. В этом случае от преподавателей требуется умение оперативной диагностики знаний, навыков, профессиональной подготовки сотрудников. Нужно иметь специалистов-преподавателей, обучающих сотрудников на рабочих местах, и способных оценить тот необходимый для успешной работы уровень знаний. Конечно, само обучение и тренинг можно и нужно проводить в стационарных условиях, где для этого имеются необходимые учебные технологии и оборудование. Но акцент должен быть на диагностике применительно к реальной рабочей ситуации. Главное в работе с сотрудниками учебного центра – авторитетность их знаний и навыков. Не надо экономить деньги на оплату труда преподавателя – убытки от безграмотного специалиста будут еще больше.

При решении проблемы совершенствования кадрового потенциала организации невозможно не затронуть опыт некоторых зарубежных стран. Рассмотрим принципы создания эффективного кадрового потенциала в США и Японии.

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обусловливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций – школы управления (школы бизнеса); факультеты и отделения в высших учебных заведениях; профессиональные общества; консультативные фирмы.

Главная задача всех форм и видов подготовки и повышения квалификации - это «сделать знания производительными».Школы управления (школы бизнеса***)*** занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. В настоящее время насчитывается свыше трехсот школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления, в которых используется двух- и четырехгодичное обучение, имеются доктурантура и краткосрочные курсы совершенствования. Японский стиль управления кадровым потенциалом организации прошел в своем развитии несколько этапов, и на сегодняшний день можно сказать о разнообразии этих стилей в современной Японии.

Обычный наём новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот наем не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей.

Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

Другой гибкой формой является повторный или вторичный наем на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако, прибегавшие к ней предприятия с “пожизненным наймом” несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой наем осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками.

Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время.

Это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией - в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни подвергнуться очередному увольнению.

К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный наем), наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая “система арбайто”, или наем на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

К сравнительно новым формам найма относится также “система обязательного набора”. Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4-7 лет нанятым работникам предоставляется возможность, а фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.

Наконец, к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый “групповой пожизненный найм”. Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом. Это нередко ведет к нарушению обязательств перед ними.

Итак, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что система “пожизненного найма” вытесняется более выгодными для предприятия в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы.

Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важных целей - выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное “наставничество” возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что, несомненно, каждый метод управления персоналом организации имеет свои преимущества. Если в США кадровый потенциал формируется за счет высококвалифицированных и заинтересованных работников, то в Японии еще имеет место система «пожизненного найма», хотя и она уже вытесняется более новыми формами управления.

Сложно сказать насколько та или иная система подходит для российских организаций, поскольку и в Америке, и в Японии эти системы формировались прежде всего на основе национального менталитета, традиций и даже характера народа. Японская система «пожизненного найма» не подходит к применению российской практике уже потому, что стимула для продвижения по карьерной лестнице нет. Американский метод может быть и ближе нашему, однако нельзя забывать о различиях в экономических и социальных условиях жизни, что на данный момент является чуть ли не главной причиной того, что России, хотя и следует рассматривать опыт других стран, нужно все же идти по собственному пути формирования и развития кадрового потенциала.

**Заключение**

В силу того, что выбранная тема курсовой работы достаточно обширна, ее невозможно изложить в полной мере и отразить все сложности работы с кадрами. Я попыталась рассмотреть приоритетные вопросы формирования кадрового потенциала современной организации. В заключении хотелось бы еще раз коснуться тех вопросов, которые были изложены, подвести итоги и сделать выводы.

Работа с персоналом – это не только прием-увольнение и статистика. Это постоянная, повседневная забота о формировании слаженного, работоспособного коллектива, о том, чтобы каждый его работник, каждое подразделение трудились в полную меру своих знаний, сил, способностей, с любовью к делу, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство. Работа с кадрами планируется таким образом, чтобы постепенно добиваться увеличения в своем составе тех людей, кто лучше владеет современными профессиональными навыками. Это забота и ответственность всего руководящего состава учреждения.

Принцип подбора и расстановки персонала предусматривает разработку конкретных требований к персоналу организации, исходя из масштабов ее деятельности, ее конкурентоспособности на рынке, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами организации.

Обучение и повышение квалификации предусматривают постоянное обучение персонала организации на всех уровнях либо в рамках самой организации, либо в специальных учебных центрах или высших учебных заведениях. Необходимость обучения в целях повышения квалификации обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой современного рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса.

Проанализировав деятельность Пензенского ОСБ №8624, можно сделать вывод о том, что в целом организация имеет достаточно эффективный кадровый потенциал и, что самое главное, все предпосылки к дальнейшему развитию и совершенствованию. Об этом свидетельствуют показатели состава персонала, а также его обучения и повышения квалификации. Практически все они имеют положительную динамику. Этому способствует количество средств, выделяемых ежегодно на повышение уровня образования и качества труда в организации.

Процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой.

Формирование кадрового потенциала представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида.

Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового

коллектива и общества в целом. В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально - квалификационного уровня работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат.

Эффективному использованию кадрового потенциала предприятия способствует:

* установление научно обоснованных норм труда;
* своевременный пересмотр их в зависимости от условий производства; проведение аттестации и рационализации рабочих мест;
* определение необходимого количества и сокращение излишних рабочих мест;
* обучение персонала,
* организация внедрения передовых приемов и методов труда;
* использование гибких графиков работы.

Таким образом, кадровый потенциал предприятия - это совокупность качественных и количественных характеристик персонала, работающего по найму на достижение определенных целей предприятия, которые включают численность, состав и структуру, физические и психологические возможности работников, интеллектуальные и креативные способности, их профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникативность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и другие качественные характеристики.

**Список использованных источников**

1. Алавердов А.Р. Управление предприятием в коммерческом банке. – М.: Соминтэк, 1999. – 306 с.
2. Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Лопатина С.Г. Основы кадрового менеджмента, М.: «Юрайт», 2001. – 354 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 1998. – 450 с.
4. Вартанян И.П. О работе с персоналом // Деньги и кредит, 10/1998.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. – 407 с.
6. Веснин Н.Р. Практический менеджмент персонала, М.: «Юристъ», 2003. – 548 с.
7. Гупалов В.К. Управление рабочим временем, М.: «Финансы и статистика», 2002. – 430 с.
8. Диана Мак Ноттон, Дональд Дж. Карисон, Клайтон Таунсенд Дитц Кадры современных организаций, М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004. – 549 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н.Новгород: Нимб, 1999. – 430 с.
10. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия, М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. – 288 с.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000. – 318 с.
12. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 296 с.
13. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2005. – 339 с.
14. Петров А.В. Обучению – опережающий характер // Деньги и кредит 6/1999
15. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей, М.: Экономика, 1999. – 366 с.
16. Пошерстник Н.В., М.С. Мейксин. Кадры предприятия. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. – 296 с.
17. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с.
18. Саакян А.М, Зайцев А.П., Лашманова О.Н. Управление персоналом в организации.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с.
19. Сагитдинов М.Ш. Кадровая политика: время диктует новые подходы // Деньги и кредит, 1/2000.
20. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом организации, М.: Русская Деловая Литература, 1997. – 560 с.
21. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Варяг, 1999. – 267 с.
22. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие./под ред. И.В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с
23. Токарева А.Б. Поговорим о кадрах // Деньги и кредит 3/1998
24. Управление персоналом в организации под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 275 с.
25. Управление персоналом под общей ред. А.С. Турчинова. – М.: Изд. РАГС, 2002. – 321 с.
26. Управление персоналом под ред. С.И. Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с.
27. Управление персоналом предприятия под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ: Единство, 2002. – 344 с.
28. Управление персоналом: учебник для вузов под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- М.: ЮНИТИ, 1998. – 469 с.
29. Управление песоналом под ред. К.И. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Приор,1999. – 381 с.
30. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 2000. – 315 с.
31. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития, М.: Издательский центр «Анкил», 2003. – 275 с.
32. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам, М.: Издательская группа «НОРМА-ИНФРА-М», 1998. – 471 с.
33. Экономика организации (предприятия): Учебник / под ред. Н.А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 274 с.
34. Экономика предприятия: Учебник для вузов/под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 670 с.

**Приложение**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отделение | Фактическая численность работников, чел. | Прирост численности | Уровень текучести | Уровень выбытия |
|
| 01.01.2006 | 01.01.2007 | чел. | % | % | % |
| Земетчинское ОСБ №3828 | 105 | 101 | -4 | -3,81 | 5,1 | 7,1 |
| Колышлейское ОСБ №3996 | 65 | 61 | -4 | -6,15 | 8,2 | 11,5 |
| Сердобское ОСБ №4000 | 134 | 129 | -5 | -3,73 | 7 | 9,4 |
| Тамалинское ОСБ №4001 | 98 | 100 | 2 | 2,04 | 0 | 3,2 |
| М.Сердобинское ОСБ №4014 | 41 | 37 | -4 | -9,76 | 7,5 | 25 |
| Камешкирское ОСБ №4276 | 87 | 79 | -8 | -9,2 | 13,1 | 16,7 |
| Шемышейское ОСБ №4282 | 92 | 90 | -2 | -2,17 | 6,7 | 11,2 |
| Никольское ОСБ №4278 | 97 | 96 | -1 | -1,03 | 3,2 | 4,3 |
| Городищенское ОСБ №4281 | 93 | 95 | 2 | 2,15 | 5,5 | 9,9 |
| Башмаковское ОСБ №4282 | 71 | 71 | - | - | 10,1 | 14,5 |
| Каменское ОСБ №4285 | 271 | 259 | -12 | -4,43 | 6,2 | 10,1 |
| Лунинское ОСБ №4288 | 105 | 100 | -5 | -4,76 | 8,1 | 12,1 |
| Мокшанское ОСБ №4289 | 76 | 76 | - | - | 10,8 | 12,2 |
| Н.Ломовское ОСБ №4291 | 174 | 164 | -10 | -5,75 | 7,4 | 8,6 |
| Пензенское ОСБ №5100 | 101 | 100 | -1 | -0,99 | 8,3 | 14,6 |
| Кузнецкое ОСБ №8153 | 274 | 278 | 4 | 1,46 | 5,8 | 10,1 |
| Бессоновское ОСБ №8459 | 80 | 79 | -1 | -1,25 | 5,3 | 6,6 |
| Пензенское ОСБ №8624 | 1154 | 1176 | 22 | 1,91 | 5 | 6,8 |
| ***Итого по Пензенской области*** | ***3118*** | ***3091*** | ***-27*** | ***-0,87*** | ***6,1*** | ***9*** |
| ***По региону*** | ***27658*** | ***27882*** | ***224*** | ***0,8*** | ***6,1*** | ***10,6*** |