

АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# ***МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ***

*на тему:*

***«Современные методы формирования состава  
управленческих кадров»***



***Выполнила:  
Тагиева Самия***

***Научный руководитель:  
к.э.н., доц. Мустафаева Г.М.***

**Баку 2017**

# Цели и задачи исследования

- Цели и задачи исследования – заключаются в определении роли управления персоналом в подготовке, переподготовке и оценке персонала, анализ более актуальных, современных проблем управления персоналом в производственных системах, также научное и практическое изучение критериев отбора и оценки, которые играют важную роль при решении вопросов, стоящих перед отечественной экономикой.
- В качестве объекта исследования – была взята система управления руководящим персоналом «Азертюркбанка».



# Объект и предмет исследования

- *В качестве объекта исследования* – была взята система управления руководящим персоналом «Азертюркбанка».
- *Предметом исследования* – выступают концепция, методы и особенности управления руководящим персоналом, критерии набора и приема персонала на работу.



# Этапы отбора управляющего персонала

- Процесс отбора управляющего персонала можно увидеть в следующих этапах:
- Предварительное собеседование по отбору.
- Заполнение претендентами анкет и заявок в соответствии с должностями
- Собеседования по приему на работу по найму
- Тестирование
- Проверка послужных список и рекомендаций
- Медицинский осмотр
- Предъявление предложения по приему на работу



# Анализ анкетных данных

Анализ анкетных данных способствует получению следующей информации:

1. Минимальная совместимость образования с требованиями специализации;
2. Соответствие практического опыта с характером работы;
3. Установление предела удовлетворения служебной обязанности;
4. Готовность к приему новых задач;
5. Предоставление круга лиц, которые могли бы содействовать наводить справки или в получении дополнительной информации управляющим кадрам.



# Текучность управляющих кадров

- прямые издержки на увольняющихся;
- издержки, связанные с сокращением объема производства во время замены;
- уменьшение объема производства во время подготовки и обучения новых управляющих кадров;
- оплата высоких заработных плат работающих сверхурочно до замены управленческого персонала;
- издержки на обучение и подготовку новых управляющих кадров и др.

# Способы предотвращения текучести

- предотвращения потока управленческих кадров могут быть разработаны и применены следующие меры:
- улучшение рабочих условий;
- повышение заработной платы и совершенствование системы материального поощрения;
- правильное определение прав и обязанностей управленческих кадров;
- эффективная социальная политика;
- постоянный анализ кадровой политики и введение в ней поправок

# Разработка концепции развития управленческого персонала

Считается целесообразным регулирование по следующим направлениям для разработки концепции развития управленческого персонала:

- **Обучение** – образовательная концепция должна быть разработана с учетом изменений в общественно-социальной жизни;
- Должны быть созданы **условия для коллегиальной работы** для овладевших новыми управленческими приемами в маленьких группах;
- **Проблемность** – следует выбрать постановку вопросов, подлежащих освоению по реальной деятельности, подходящих в выходной точке процесса обучения и держать интересы и потребности овладевших новыми управленческими приемами под строгим контролем;
- **Стремись к единогласию и системности**, в целях обучения изменения круга деятельности во всех чертах деловой компетентности должны быть доходчиво объяснены слушателям. Изменение поведения обучающегося возможно в том случае, когда изменения происходят вследствие их собственных и коллективных инициатив.



# Элементы кадровой политики

Каждой фирме следует осуществлять кадровую политику, состоящую из следующих, с целью повышения эффективности управления руководящим персоналом:

- текущее и стратегическое планирование потребности к рабочей силы;
- оптимальная расстановка рабочей силы;
- обучение, подготовка и переподготовка рабочих;
- четкое определение условий приема на работу;
- оплата заработной платы;
- создание здорового климата в коллективе.



# Требования к руководителям

- **Обладать высокими организационными способностями.**
- **Быть компетентным, владеть четкими и подробными сведениями касательно условий производства,**
- **Инициативность**
- **Стрессоустойчивость**
- **Внешний вид**
- **Умение привлекать к себе людей**
- **Поощрение критики и самокритики**
- **Управлять своими эмоциями**



# Azər Türk Bank

etibar etdiyiniz ünvan



# Общее понятие Банка

- Банк это юридическое лицо, привлекающее от физических и юридических лиц депозитов либо других средств, подлежащих возврату, реализующее выдачу кредитов от своего имени и за свой счет, осуществляющее операции по переводу средств и денежным расчетам в совокупности.



# Правила поведения с клиентами

- обслуживание на профессиональном уровне;
- честное, справедливое и беспристрастное отношение;
- своевременное выполнение обязанностей;
- уважение конфиденциальности информации о клиентах;
- забота о клиентах;
- постоянное совершенствование качества товаров и услуг и установление разумных цен;
- отражение верных сведений в рекламах товарах и услуг.

## *Традиционные и прогрессивные роли банковского менеджера*

Показатели	Традиционные роли	Роли, ориентированные на клиентов
Организационная оценка	Организация – это группа, имеющая единую цель. Руководитель дает знать подчиненным о своих представлениях касательно различных вопросов.	Организация – это <u>мыслящая</u> группа. Руководитель являясь лидером, дает знать подчиненным о своих ценностях и убеждениях.
Основная функция	Управляет людьми. Стимулирует своим поведением подчиненных. Стремится к стратегической стабильности.	Создает мобильные группы, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов. Клиент – главный арбитр. Руководитель наставник.
Основная цель	Старается достичь только краткосрочных и среднесрочных целей своего подразделения либо отделения	Концентрирует основное внимание на долгосрочные цели и ведение бизнеса прогрессивными методами
Рабочие методы	Управляет, контролирует, передает полномочия. Доверия подчиненным нет.	<u>Наставничает</u> , способствует продвижению подчиненных по служебной лестнице. Доверяет им.
Фокусирование внимания	Сосредотачивается на выполнении внутренних функций.	Сосредотачивается на потребности клиентов.
Отношение к ошибкам	Не желает сталкиваться с трудностями из-за ошибок	Рассматривает допущение ошибок как «средство» совершенствования системы
Мотивация	Заработная плата, чин и прочие внешние стимулы являются первостепенными	Высокий уровень <u>внутренних</u> стимулов
Слово и действие	Обещанная и фактическая деятельность обычно не совпадают	Обещанная и фактическая деятельность обычно совпадают
Отношение к правилам	Управляет подчиненными, руководствуясь заранее установленным правилам	Гибкий. Адекватно к происходящим изменениям меняет правила

# Состав управленческого персонала банка

Совет директоров;

Наблюдательный  
Совет;

Правление;

Общее Собрание  
Акционеров.



# **Руководящим персоналом разрабатываются следующие внутрибанковские политики, процедуры и правила:**

- структура управления и процедуры принятия решений в банке;
- документы, регламентирующие права и обязанности отдельных структурных подразделений и управленческих кадров банка;
- правила, регулирующие функционирование службы внутреннего аудита банка;
- правила, регулирующие кредитную политику банка, и составление и размещение средств;
- политика управления ликвидностью, активами и пассивами банка;
- эмиссия ценных бумаг и инвестиционная политика;
- правила открытия клиентских счетов и их ведения;
- компьютерные системы, правила их использования и защиты безопасности;
- кадровая политика;
- прочие политики, процедуры и правила.



*Таблица 2. Общие и административные издержки банка  
(цифры указаны в тыс. АЗН.)*

	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Размещение и оплата аренды	2,587	1,680	694	2,157
Маркетинг и реклама	1,070	520	126	81
Налоги на финансовые операции	645	233	288	93
<u>Emanetlerin sigortalanması xərcləri</u>	581	242	105	93
<u>Məlumatların emalı və işlənməsi</u>	412	85	60	43
Связь	380	332	211	218
Безопасность	365	275	210	180
Офисное оснащение	309	193	57	58
Ремонт и техническое обслуживание имущества и оборудования	166	106	104	59
Юридические и консультационные услуги	145	118	121	99
Деловые поездки и другие связанные расходы	131	42	31	33
Коммунальные расходы	102	68	32	27
Прочие	407	256	118	73
Итоговые, общие и административные издержки	7,300	4,150	2,157	1,741

# Стратегические цели «Азертюркбанка»

- сохранять позицию банка по основным параметрам среди лидеров банковской системы страны и развивать еще больше;
- делать все, чтобы обслуживание отвечало международным стандартам
- становление универсальным банком, сопоставившим стандартные технологии с индивидуальным подходом;
- внедрение системы мониторинга качества обслуживания, повышать ее качество на основе соответствия с системой мотивации, ее развитие путем сохранения передовой позиции в розничном бизнесе;
- предлагать комплекс банковской продукции и услуг, с учетом особенностей потребности и деятельности клиентов, в соответствии со статусом первостепенного универсального банка, повышать эффективность работы посредством перекрестной продажи товаров;
- иметь команду, обладающую высокими моральными ценностями, профессионализмом, способностью принимать оперативные решения
- развивать информационные технологии, ориентированные на выполнение бизнес-функций
- приспособлять структурные подразделения банка единому корпоративному стилю;
- банк поставил перед собой задачу укрепить позицию республики на финансовом рынке и достигнет финансовых и операционных результатов, отвечающих уровню первостепенного универсального банка.

# Отстранение от должности

Избранный руководитель может быть отстранен от должности еще в следующих случаях:

- по своей личной просьбе, после истечения срока полномочий;
- по решению избравшего его органа, после истечения срока полномочий;
- при неоправдании доверия, оказанного ему;
- отзыванием избирательным органом.



### Сравнительный анализ моделей

Критерии	Японская модель	Американская модель
1. Характер принятия управленческих решений	Принятие решений по принципу консенсуса	Индивидуальный характер принятия решений
2. Ответственность	Коллективная	Индивидуальная
3. Структура управления	Нестандартная, гибкая	Сурово формализованная
5. Организация контроля	Мягкий неформализованный контроль	Четко формализованная жесткая процедура контроля
7. Оценка качеств руководителя	Умение осуществлять координацию действий и контролировать	Профессионализм и инициатива
8. Направленность управления	Ориентация управления на группу, повышенное внимание к человеку	Ориентация управления на отдельное лицо, внимание к человеку как к исполнителю
9. Оценка результатов деятельности персонала	Достижение коллективного результата	Достижение индивидуального результата
10. Отношения с подчиненными	Личные неформальные отношения	Формальные отношения
11. Карьера	Продвижение по службе с учетом возраста, выслуги лет и лояльности к фирме	Деловая карьера предопределяется личными достижениями
13. Оплата труда	Оплата труда за показателями работы группы, стажем	Оплата труда за индивидуальными достижениями
14. Срок занятости на фирме	Долгосрочная занятость руководителя на фирме, пожизненный наем	Занятость на контрактной, договорной основе, краткосрочный наем
15. Общий принцип управления	«Снизу-Кверху»	«Сверху-Книзу»

# Эффективность труда РП

Для определения эффективности труда руководящего персонала нужно проанализировать все понятия, связанные с производством, а именно, следующие:

- исследование конкретных результатов выполненных работ;
- их сравнение с плановыми показателями;
- соответствие плановых сроков выполнения того или другого вида деятельности с нормативами;
- распределение функций, определяемых качественными характеристиками.



# Факторы успеха руководителя

Успех или эффективность стиля работы того или иного руководителя зависит от 3 факторов, используемых в определении стратегии управления руководящими кадрами:

- отношения руководителя с подчиненными;
- структура производственных поручений;
- уровень власти руководителя.



***Спасибо за внимание!***