



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Кадровый состав предприятий в современных социально-экономических условиях и средства его оптимизации .....	7
1.1 Тенденции и перспективы развития банковской сферы в России .....	7
1.2 Исследование форм, методов и проблем стабилизации кадрового состава современных организаций .....	17
1.3 Исследование подходов к оценке стабильности кадрового состава организации .....	29
2 Анализ результатов деятельности Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» и системы формирования кадрового состава организации .....	41
2.1 Анализ результатов деятельности и системы формирования кадров Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» на отраслевом рынке г. Красноярска .....	41
2.2 Разработка методики оценки стабильности кадров в Региональном Филиале АО "Россельхозбанк" .....	63
2.3 Диагностика состояния кадров в Региональном Филиале АО "Россельхозбанк" для выбора направлений стабилизации ее кадрового состава .....	70
3 Разработка мероприятий по стабилизации кадрового состава Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» .....	82
3.1 Разработка мероприятий по стабилизации кадрового состава Регионального Филиала АО "Россельхозбанк" .....	82
3.2 Оценка затрат и эффективности внедрения мероприятий в систему кадрового менеджмента Регионального Филиала АО "Россельхозбанк" .....	101
Заключение .....	111
Список использованных источников .....	113
Приложения А-Д .....	120-128

## ВВЕДЕНИЕ

Банковский сектор является одной из наиболее значимых сфер деятельности, оказывающих непосредственное влияние на российскую экономику. Повышение его эффективности обеспечивает общую экономическую стабильность и безопасность развития страны, в том числе играет значимую социальную роль в жизни граждан.

Решение проблемных задач в банковской системе затрудняется в современных условиях тем, что она находится в центре большого количества противоречивых и сложно прогнозируемых процессов экономики, политики и социальной среды.

Аккумулируя свободный денежный капитал, банки выполняют функции финансовых посредников и принимают участие в формировании эффективной финансовой политики государства. Рост конкуренции, расширение банковских услуг ставит задачи повышения производительности банковской системы за счет оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности человеческого ресурса.

Оптимальное использование человеческих ресурсов, повышение качества управления ими, обеспечение стабильности кадрового состава, улучшение социально-экономических показателей финансовой деятельности будут способствовать возможности получения дополнительных конкурентных преимуществ банками на финансовом рынке.

По экспертным оценкам международной консалтинговой компании McKinsey&Company и McKinseyGlobalInstitute текущий уровень развития российского банковского сектора отражает положение национальной экономики в целом и является недостаточно конкурентоспособным (составляет всего 23% от уровня развития в США по всем категориям финансовых услуг), что, в основном, объясняется низким уровнем капитализации и макроэкономической нестабильностью страны, недостаточной инвестиционной привлекательностью российского финансового рынка со стороны других

государств, непрозрачностью и ненадежностью банковской системы, а также недостаточно эффективной организацией трудового процесса.

На данном этапе развития коммерческие банки, придерживаясь традиционных подходов в стратегии использования человеческих ресурсов, зачастую прибегают к необоснованному снижению расходов за счет сокращения численности сотрудников, максимальной автоматизации банковского дела путем замещения роли персонала передовыми компьютерными технологиями, развития агентских сетей, удаленного обслуживания клиентов с помощью интернет ресурсов и др. Такое ослабление значимости человеческих ресурсов негативно сказывается на развитии бизнеса, приводит к оттоку квалифицированных кадров из банковской сферы, ведет к увеличению уровня текучести, и, как следствие, способствует снижению конкурентных преимуществ коммерческих банков на российском рынке труда и падению спроса на банковские услуги.

В связи с постепенными государственными преобразованиями, направленными на создание социально-ориентированной рыночной экономики в России, особая роль отводится эффективному использованию человеческих ресурсов различных организаций, в том числе и коммерческих банков. Являясь неотъемлемой частью управления, мотивация труда, организация заработной платы банковских сотрудников, обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью коммерческого банка, предполагает постоянную актуализацию.

А своевременная разработка универсальных мер, направленных на усовершенствование политики стимулирования и оплаты труда, основанных на активизации человеческих ресурсов и их заинтересованности в повышении эффективности работы коммерческого банка, в условиях нестабильности макросреды приобретает все большую актуальность.

**Цель** – рассмотреть мероприятия по стабилизации кадрового состава организации.

### **Задачи:**

- выполнить анализ тенденций и перспектив развития банковской сферы России;
- изучить формы, методы и проблемы стабилизации кадрового состава современных организаций и подходы к оценке стабильности кадров;
- выполнить анализ результатов деятельности и системы формирования кадрового состава организации;
- разработать методику и оценить стабильность кадров в организации;
- разработать комплекс мероприятий по стабилизации кадрового состава с оценкой затрат и эффективности внедрения в систему кадрового менеджмента организации.

**Объект исследования** – Региональный Филиал АО "Россельхозбанк" г. Красноярска.

**Предмет исследования** – методы по стабилизации кадрового состава организации.

Для изучения темы в качестве информационной базы использовались периодические издания экономических журналов, справочная литература, информационные статистические базы, бухгалтерская отчетность предприятий, банковской сферы России, нормативная документация и пр.

В настоящей работе использовались следующие методы исследования: сравнительный и финансовый анализ, графоаналитический анализ, анализ внешней и внутренней среды предприятия, опрос.

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по стабилизации кадрового состава организации, что позволит повысить качество обслуживания клиентов и уровень ее конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

# **1 Кадровый состав предприятий в современных социально-экономических условиях и средства его оптимизации**

## **1.1 Тенденции и перспективы развития банковской сферы в России**

Российская экономика демонстрирует признаки назревающего кризиса, основными факторами которого являются падение цен на нефть и экономические санкции, введенные США, Евросоюзом и рядом других стран в отношении России в связи с ситуацией на Украине.

Действующие сегодня санкции в основном касаются ограничения импорта ряда товаров, а также возможности средне- и долгосрочных заимствований предприятий нефтегазовой отрасли России и банков - лидеров рынка. Еще одним шагом давления было снижение рейтинга России и, соответственно, ее регионов и бизнеса ведущими агентствами до «спекулятивного» уровня с неблагоприятным прогнозом. Поэтому российская банковская система была практически отрезана от западных рынков капитала, а доступные источники заимствований стали дороже. Рассмотрим, насколько серьезно предпринятые меры воздействия повлияли на проблемы, с которыми сегодня сталкивается банковская система, в их числе[1].

В конце 2014 года недостаток наиболее ликвидных активов ощущался в связи с девальвационными процессами и стремлением населения изъять сбережения, и поэтому с этой проблемой столкнулись в основном крупные системообразующие банки России. Для стабилизации курса рубля Банк России вынужден был увеличить ключевую годовую ставку с 10,5% до 17%, но не смог сдержать падения рубля по отношению к мировым валютам, проблема ликвидности усилилась. Поэтому уже в начале 2015 года, несмотря на снижение ключевой ставки до 15%, недостаток ликвидности стали испытывать почти все мелкие и средние банки, и даже расширение числа банков, допущенных к участию в кредитных аукционах, проводимых ЦБ, не смогло снять напряженности.

Однако введенные санкции не затрагивают краткосрочные пассивы банков, поэтому те, кто использовал заимствования на международных рынках для покрытия кассовых разрывов, сохранили такую возможность и в будущем.

Для решения проблем текущей ликвидности Банк России планирует дальнейшее снижение ключевой ставки, расширение кредитных аукционов, и при необходимости будет проведено снижение нормативов обязательных резервов. Конечно, при этом российская экономика в 2015 году столкнется с более высокими темпами инфляции, сопоставимыми с кризисными значениями 2008 года.

Рублевые кредитные вложения банков обесценились из-за снижения курса рубля и повышения темпов инфляции. Банки сегодня активно пересматривают ставки по кредитам для бизнеса в сторону повышения, что снижает риски обесценения активов, но также сокращает спрос на кредиты.

Несколько иная картина складывается на розничном рынке. Российское законодательство не предусматривает возможности изменения ставок по потребительским кредитам в одностороннем порядке, если это напрямую не предусмотрено в договоре с клиентом. Поэтому именно розничный рынок сегодня находится под давлением. Высокая закредитованность населения, послужившая причиной кризиса 2008 года в США и европейских странах, сегодня является серьезной проблемой для российских граждан. Поэтому не исключена цепочка дефолтов среди банков, специализирующихся на розничном кредитовании. Особенно это касается банков, выдававших кредиты в иностранной валюте, ведь резкое обесценение рубля поставило под сомнение возможность своевременного погашения обязательств.

Осуществленные банками инвестиции на фондовом рынке также существенно потеряли в стоимости после произошедшей девальвации, что привело к увеличению резервов, формируемых банками под их обесценение, и возникновению убытков. Однако серьезных распродаж российских активов, аналогичных ситуации 2008 года мы не наблюдаем. Поэтому сохраняющиеся

перспективы роста фондового рынка делают такие убытки лишь временным явлением.

За 2015 год прибыль банков сократилась на 41% вследствие снижения рентабельности банковских операций и роста резервов, 2016 год также не предполагает оптимистичных прогнозов. Именно в данной проблеме можно увидеть влияние антироссийских санкций, когда, отрезав доступ российским банкам к долгосрочным займам, США, Европа и ряд других стран ограничили возможности привлечения субординированных кредитов.

Альтернативой западным рынкам капитала сегодня являются рынки Китая и Индии, которые могут компенсировать утерянные источники финансирования. Кроме того, важным фактором, способным поддержать банковскую систему, является использование правительственных фондов, сформированных в благоприятные для России годы, а также резервов пенсионных фондов для докапитализации банков. При этом следует учесть, что данные средства не предоставляются в рамках санационной поддержки банковскому сектору, а призваны увеличить кредитование значимых отраслей российской экономики.

Для поддержки реального сектора российской экономики и повышения капитализации банков правительство уже выделило 850 млрд. руб. субординированных кредитов в виде облигаций федерального займа (ОФЗ) 27 системообразующим банкам. Выделенные средства будут способствовать снижению уровня процентных ставок по кредитам и увеличат кредитные вложения.

Для санационной поддержки банков, нуждающихся в докапитализации, Правительство сохранило 150 млрд рублей, которые могут быть предоставлены в 2016 году, что не позволит возникнуть системному банковскому кризису.

Не следует также забывать эффект мультипликатора, который даст возможность распространить выделенные средства не только среди крупных банков, но и в другие сегменты банковского сектора.



Многие эксперты предрекают волну банковских дефолтов, когда уже в 2016 году могут прекратить работу более 160 российских банков. Однако такие прогнозы являются крайне пессимистичными. Прекращение деятельности 20-30 наиболее слабых банков в год является обычной практикой на пути усиления глобализации банковской системы России.

Поэтому уход с рынка наименее эффективных игроков закономерен, но масштабы сокращения банков будут в пределах нормального диапазона. Такие прогнозы основаны, прежде всего, на оценке перспектив уже предпринятых Правительством мер и остающихся ресурсов.

Таким образом, текущие неблагоприятные изменения в банковском секторе в большей степени обуславливаются не столько экономическими санкциями, сколько внутренними кризисными проблемами. Поэтому разворот цен на нефть, стабилизация и укрепления рубля, оказываемые меры государственной поддержки смогут помочь банковской системе пережить кризисные явления без существенных катаклизмов.

Но не следует рассматривать российскую банковскую систему обособленно от других стран. Несмотря ограничения существующих связей с западными рынками капитала, банки России во многом определяют тенденции национальных банковских систем близлежащих стран, ранее входивших в состав СССР. Особенно это касается Украины, Белоруссии, Молдовы, Узбекистана, Казахстана, Киргизии. Национальные банковские системы этих стран длительное время подпитывались за счет российских банков, но более уязвимы к неблагоприятным изменениям, нежели Российская банковская система. Поэтому, стремясь ущемить Россию, Запад не учитывает, что предпринимаемые меры и ограничения будут ударом для бывших союзных республик в большей степени, чем для России.

По экспертным оценкам международной консалтинговой компании McKinsey&Company и McKinseyGlobalInstitute текущий уровень развития российского банковского сектора отражает положение национальной экономики в целом и является недостаточно конкурентоспособным (составляет

всего 23% от уровня развития в США по всем категориям финансовых услуг), что, в основном, объясняется низким уровнем капитализации и макроэкономической нестабильностью страны, недостаточной инвестиционной привлекательностью российского финансового рынка со стороны других государств, непрозрачностью и ненадежностью банковской системы, а также недостаточно эффективной организацией трудового процесса.

На данном этапе развития коммерческие банки, придерживаясь традиционных подходов в стратегии использования человеческих ресурсов, зачастую прибегают к необоснованному снижению расходов за счет сокращения численности сотрудников, максимальной автоматизации банковского дела путем замещения роли персонала передовыми компьютерными технологиями, развития агентских сетей, удаленного обслуживания клиентов с помощью интернет ресурсов и др. [2]. Такое ослабление значимости человеческих ресурсов негативно сказывается на развитии бизнеса, приводит к оттоку квалифицированных кадров из банковской сферы, ведет к увеличению уровня текучести, и, как следствие, способствует снижению конкурентных преимуществ коммерческих банков на российском рынке труда и падению спроса на банковские услуги.

В связи с постепенными государственными преобразованиями, направленными на создание социально-ориентированной рыночной экономики в России, особая роль отводится эффективному использованию человеческих ресурсов различных организаций, в том числе и коммерческих банков. Являясь неотъемлемой частью управления, мотивация труда, организация заработной платы банковских сотрудников, обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью коммерческого банка, предполагает постоянную актуализацию.

В настоящее время банковская отрасль России столкнулась со значительным количеством проблем. Банковская система переживает масштабный кризис и продолжает проходить через период роста проблемных активов и, как и вся экономика, испытывает необходимость быстро

адаптироваться к изменяющимся условиям. В связи с этим, исследование перспектив развития банковского сектора РФ в 2016 году актуально.

Конкурентоспособность банковской системы и экономики в целом зависят от способности системы предоставлять высококачественные и адекватные по стоимости услуги финансового посредничества для всех российских экономических агентов: от крупного и среднего бизнеса до малых предприятий и физических лиц [5].

Динамика основных показателей банковского сектора в 2015 году определялась главным образом ситуацией на внешних рынках, замедлением роста российской экономики, а также изменением курса рубля. В 2015 году существенные сдвиги произошли в фондировании банковских операций: в условиях действия санкций в отношении ряда российских банков расширение ресурсной базы в 2015 году осуществлялось в первую очередь за счет внутренних источников фондирования – средств организаций и сбережений населения. Важную роль играли средства, полученные кредитными организациями от Банка России. Объем средств, привлеченных от нерезидентов, в долларовом эквиваленте снизился за год на 19,9%. Прирост активов банковского сектора за 2015 год составил 35,2% (с поправкой на валютную переоценку – 18,3%<sup>1</sup>) по сравнению с 16,0% (14,1%) в 2014 году. Совокупный объем активов российских банков на 1.01.2016 достиг 77,7 трлн рублей. В результате опережающего роста банковских активов их объем впервые превысил ВВП страны: отношение активов к ВВП возросло с 86,8 до 108,7%. Собственные средства (капитал) банковского сектора за 2015 год увеличились на 12,2% (за 2014 год – на 15,6%), до 7,9 трлн рублей, а отношение капитала к ВВП выросло с 10,7 до 11,1%. Общее количество действующих кредитных организаций за год сократилось с 923 до 834.

Первый месяц 2016 года характеризовался снижением розничного кредитного портфеля и вкладов российских банков. По итогам января розничное кредитование снизилось на 0,6% по сравнению со снижением на 0,7% за январь 2015 года. Вклады населения снизились на 1,8% при росте на

4,2% за аналогичный период прошлого года. Активы и корпоративный кредитный портфель российских банков продемонстрировали положительную динамику, при этом темпы роста оказались ниже, чем в январе 2015 года. Рост активов составил 0,9% (+4,0% в январе 2015 года), корпоративные кредиты выросли на 2,4% (+7% в январе 2015 года). Динамику роста основных показателей банковского сектора за январь 2015-2016 гг. можно увидеть на рисунке 1.

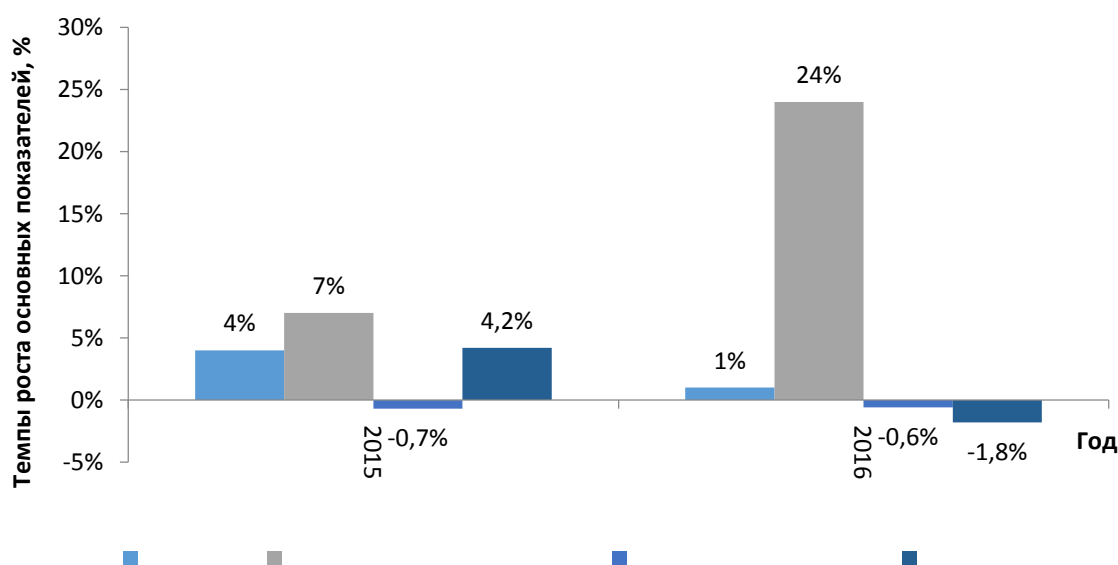


Рисунок 1 – Динамика основных показателей развития банковского сектора России в 2015-2016 гг., %

Региональное развитие банковской системы происходит неравномерно: борьба за клиентов и ресурсы протекает в небольшом числе крупных городов и областей, в большей части регионов страны предоставлен минимальный набор банковских услуг. Большая доля россиян пользуется банковскими услугами только при оплате услуг ЖКХ. Причиной является физическая недоступность услуг коммерческих банков, а также недоверие граждан к финансовой системе в целом и отсутствие информации.

В экономически развитых городах и областях страны банковские услуги доступны, однако в некоторых менее успешных регионах количество филиалов

коммерческих банков невелико. По количеству банков Россия в восемь раз уступает Соединенным Штатам Америки, по объему дополнительных офисов и филиалов – на 25%.

В сфере кредитования физических лиц отмечается динамика снижения выданных кредитов, однако прослеживается рост выданных ипотечных кредитов. Несмотря на то, что величина долговой нагрузки в целом по стране в 2015 г. снизилась, средний долг физических лиц в России в полтора раза превышает размер среднемесячной заработной платы. По мировым стандартам это высокий уровень.

Также отмечается рост величины вкладов физических лиц: в кризисное время население России предпочитает не тратить доходы, тем самым создавая денежные накопления. Ввиду значительной зависимости от Центрального Банка, коммерческие банки испытывают нехватку денежных средств, несмотря на возможность привлечения вкладов у населения. Согласно данным Центрального Банка, в прошедшем году произошел рост кредитных рисков банковской сферы, а также произошло увеличение удельного веса просроченной задолженности в общем объеме кредитов. Данный факт является предпосылкой развития банковского сектора в текущем году.

В таблице 1 представлены тенденции развития банковского сектора России в трёх сценариях.

Таблица 1 – Тенденции развития банковского сектора России в 2016 г.

Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
Цена нефти, долл. за баррель	25	35	45
Темп прироста реального ВВП, %	-2	-1	0,5
Курс рубль/доллар	100	80	65
Уровень инфляции, %	14	10	7
Ключевая ставка ЦБ РФ, %	12	11	8

Согласно данным таблицы 1, определение количественных характеристик банковской сферы в текущем году будет опосредовано ценовой политикой на

нефть. При реализации базового сценария средняя цена за баррель нефти составит 35 долларов при среднегодовом курсе доллара – 80 руб. При этом, ключевая ставка Центробанка определяется на уровне 11%, а темпы инфляции – 10%. При наступлении негативного варианта развития ситуации в банковском секторе цена за баррель нефти снизится до 25 долларов, а курс за год увеличится на 20 рублей по сравнению с базовым сценарием. Позитивный сценарий предполагает повышение цен на нефть и высокие инфляционные ожидания, которые позволят Центробанку понизить ключевую ставку на 3 процентных пункта от базового варианта. Вероятность наступления базового сценария эксперты оценивают в 50%, негативного и позитивного – 30% и 20%, соответственно.

В таблице 2 заключены данные, составленные специалистами агентства «Ра-Эксперт», о финансовых показателях банковской системы в 2016 г. в трёх различных вариантах.

Таблица 2 – Финансовые показатели банковской системы России, млрд. руб

Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
Активы	8100	83500	86000
Кредиты крупному бизнесу	28500	30000	31500
Кредиты малому и среднему бизнесу	4700	4900	5200
Необеспеченные кредиты физических лиц	5400	5700	5900
Ипотечные кредиты	3600	4000	4300
Прибыль	180	300	430

Данные таблицы 2 показывают, что при реализации базового сценария к концу текущего года активы коммерческих банков увеличатся на 2%. При высоких темпах инфляции спрос населения к различным кредитным услугам сократится: например, прирост доли кредитов крупному бизнесу составит 6%, а малому и среднему бизнесу – спад показателя на 3% по сравнению с 2015

годом. Объем выданных ипотечных кредитов снизится на 18% - в связи с этим портфель ипотечных кредитов покажет нулевую динамику.

При наступлении негативного сценария активы банков не увеличатся, а при позитивном сценарии темп прироста составит 5%.

Кредитный рынок может показать сильное торможение в том случае, если денежно-кредитная ситуация в стране ужесточится, и произойдет увеличение ключевой ставки на 2 процентных пункта: данный факт повлияет на процентную маржу и сократит спрос населения на банковские услуги. Кредиты крупному бизнесу не покажут динамики, портфель кредитов малому и среднему бизнесу снизится на 8%, а портфель необеспеченных потребительских кредитов – на 12%. В случае реализации негативного сценария развития банковского сектора величина выданных ипотечных кредитов населению покажет отрицательную динамику в размере 35%.

В случае реализации позитивного сценария развития банковского сектора объем выданных кредитов не покажет резкого увеличения по сравнению с базовым сценарием даже при условии, что произойдет снижение темпов инфляции и значительное снижение ключевой ставки (до 8%). Сценарий предполагает увеличение доли кредитования малого и среднего бизнеса, а также крупного бизнеса на 4% и 12% соответственно. Портфель необеспеченных потребительских кредитов сократится по итогам года на 3-4%.

Итак, базовый сценарий предполагает прибыль коммерческих банков в конце текущего года в размере 300 млрд. руб. (за прошлый год – 265 млрд. руб.), негативный сценарий – в 2 раза меньше. Увеличение прибыли (до 430 млрд. руб.) предполагается при реализации позитивного сценария по причине восстановления кредитования за счет улучшения качества кредитных портфелей и смягчения денежно-кредитной политики.

Для того чтобы оценить тенденции развития банковского сектора в текущем году, необходимо рассмотреть рейтинг банков по размеру активов (Таблица 3).

Рейтинг российских банков по величине активов позволяет оценить финансовое состояние банка: чем больше прирост активов, тем более сильные позиции занимает банк на финансовом рынке.

Таблица 3 – ТОП-10 банков России по размеру активов

Место в рейтинге	Место в рейтинге	Наименование банка	Активы на 01.12.2015, млн. руб.	Активы на 01.12.2014, млн. руб.	Темп прироста, %
1	1	ПАО Сбербанк	22317240	20259177	10
2	2	Банк ВТБ (ПАО)	8851353	7782245	13
3	3	Банк ГПБ (АО)	4902042	4516864	8
4	8	ПАО Банк "ФК Открытие"	2840495	1510508	88
5	4	ВТБ 24 (ПАО)	2820302	2742955	2
6	6	АО "Россельхозбанк"	2542312	2110283	20
7	7	АО "АЛЬФА-БАНК"	2118492	2090239	1
8	5	ОАО "Банк Москвы"	1761553	2446639	-28
9	10	Банк НКЦ (АО)	1397808	1139482	22
10	9	АО ЮниКредит Банк	1308133	1192901	9

По данным таблицы 3 видно, что первая десятка рейтинга банков России по размеру активов претерпела изменения в 2015 году. Свои места сохранили ПАО Сбербанк, Банк ВТБ и Банк ГПБ, а также АО «Россельхозбанк» и АО «АЛЬФА-БАНК». Остальная часть десятки крупнейших банков России по величине активов поменялась. С 8 на 4 место переместился банк «ФК «Открытие», потеснив с этой строчки банк ВТБ24. Потерял позиции ОАО «Банк Москвы», поменялись местами банки НКЦ и ЮниКредит Банк.



Таким образом, реализация сценариев развития приведет к усилению консолидации активов на банках с государственным участием и крупных частных банках по итогам 2016 года. Рост доли таких банков ожидается в сегментах кредитования крупного бизнеса, МСБ и ипотечного кредитования. Часть крупных частных банков получают доступ к бизнесу, который госбанки не могут вести из-за западных санкций. Наконец, предполагается дальнейшее сокращение числа действующих кредитных организаций вследствие острой потребности многих банков в дополнительном капитале и снижения интересов собственников в поддержке своих банков на фоне снижающейся рентабельности.

## **1.2 Исследование форм, методов и проблем стабилизации кадрового состава современных организаций**

Обеспечение стабильности кадров на российских предприятиях – это задача не только самих предпринимателей, но и государства и всего общества, которое, в конечном счете, и должно выигрывать от экономического роста в стране. От того, как будет складываться процесс стабилизации кадров в экономике, во многом зависит облик социальной структуры и социальной стратификации российского общества в ближайшем будущем.

В прежние годы проблема движения кадров предприятия привлекала внимание экономистов в связи с тем несомненным ущербом, который текучесть наносит народному хозяйству страны. Под текучестью кадров при этом обычно понималось стихийное, неорганизованное движение рабочей силы. Сегодня текучесть кадров – также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3–5 % от численности персонала и – повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов[13]. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется

по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие. Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3–5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. За последнее время наиболее остро проблема массовых увольнений возникает в виде реакции на экономико-политическую ситуацию.

В последние годы на российских фирмах и предприятиях дела нередко складывались так, что в другие организации работники уходили целыми отделами или бригадами. При этом отдельные участки или целые производства оказывались практически парализованными. Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом, проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, в том числе, связанные с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, сезонные работы)[6].

А в некоторых случаях, в некоторых видах деятельности (например, при низкоквалифицированном труде) руководством предприятия сознательно культивируется высокая текучесть кадров. Это делается для того, чтобы предотвратить объединение сотрудников (например, в профсоюзные комитеты и т.п.) с целью требования улучшения условий труда.

С развитием сегмента рекрутерских услуг на рынке труда для многих предприятий, особенно в крупных городах России, частичное решение проблем кадрового обеспечения может быть переложено на специализированные кадровые агентства, но это совсем не означает, что эти агентства смогут эти проблемы решить. Обеспечение стабильности кадров - это задача, прежде всего, кадровой службы и руководства самого предприятия, которые при

должной организации управления персоналом должны эффективно решать возникающие проблемы.

Кадровая служба обязана непрерывно отслеживать воздействия различных факторов на стабильность коллектива предприятия (изменение ситуации на рынке труда, воздействия конкурентов, перемены в коллективе, в личной жизни сотрудников и т.п.).

Частичное снижение уровня текучести кадров (пусть не до приемлемого значения) можно обеспечить, в частности, через планирование предстоящих увольнений, увязку процессов увольнения с процессами найма, помощь увольняемым работникам (аутплейсмент). Для решения проблемы текучести кадров на предприятии необходимо исходить из конкретной ситуации, сложившейся на самом предприятии, в частности, большую роль играет его финансово-экономическое состояние.

Всю деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий, приведенных на рисунке 2.

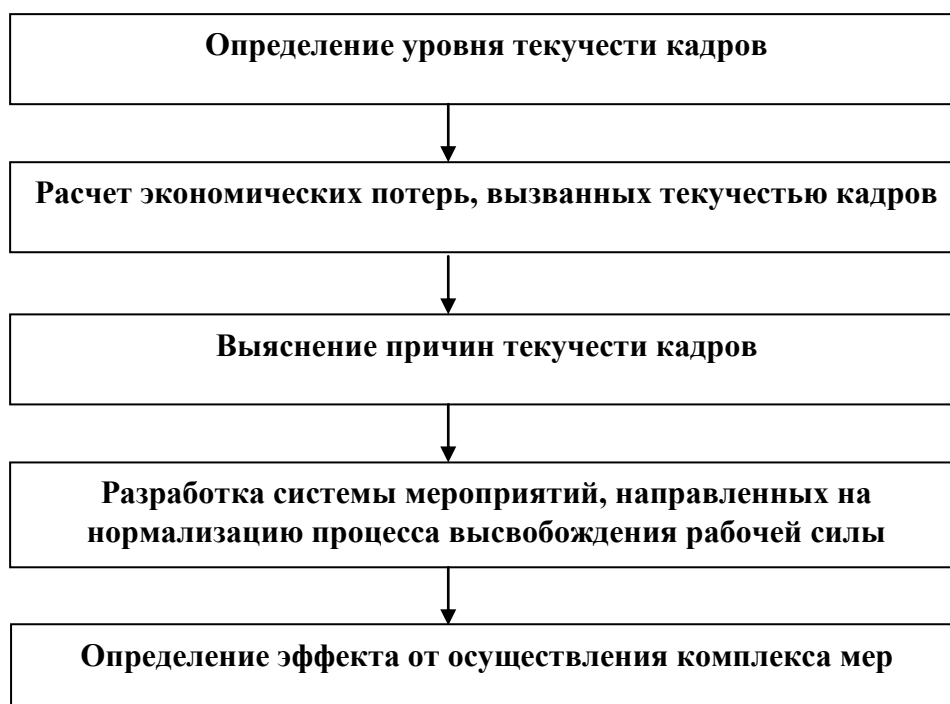


Рисунок 2 – Стадии деятельности по управлению текучестью кадров

Отмеченный выше уровень в 3-5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на каждом конкретном предприятии формируется под воздействием целой совокупности факторов – отраслевой принадлежности предприятия, технологии производства, трудоемкости работ, наличия либо отсутствия фактора сезонности в производственном цикле, стиля руководства, уровня и принципов корпоративной культуры предприятия.

Величина потерь и затрат, связанных с текучестью кадров на предприятии, складывается из следующих составляющих:

- потери рабочего времени;
- затраты, связанные с проведением процедуры увольнения (выплата выходных пособий увольняющимся работникам);
- затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;
- расходы, в случае незаконного увольнения, связанные с судебными издержками, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;
- затраты, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место (поиск и отбор кандидатов, оформление принятых на работу, оплата услуг кадровых агентств);
- затраты на проведение трудовой адаптации и обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.) принятого на работу сотрудника;
- потери, обусловленные снижением производительности труда увольняющихся, но еще не уволенных сотрудников;
- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом (руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива организует для своих сотрудников совместные посещения спортивных мероприятий, проведения праздников и т.д.).

Основной целью управления персоналом предприятий в современных социально-экономических условиях переходного периода представляется формирование сбалансированного кадрового состава организации, позволяющего обеспечить адаптацию производства к требованиям конкурентной экономики. Такие требования, прежде всего, предполагают переход от плановых методов комплектования предприятий кадрами к формированию коллективов на основе учета и использования особенностей развивающегося в настоящий момент рынка труда.

В настоящее время движение кадров на многих предприятиях характеризуется, с одной стороны, резким увеличением количества работников, планомерно и регулярно увольняемых администрацией в связи с сокращением объемов производства, с другой - ослаблением внутренних интегративных связей коллектива в результате падения зарплаты и действия других обще социальных и локальных причин.

Это, в свою очередь, приводит, во-первых, к не снижающемуся количеству увольнений по собственному желанию квалифицированных рабочих, во-вторых, к значительному уменьшению числа людей, приходящих на предприятия производственной сферы. Последнюю категорию составляют главным образом те, кто не сумел найти свое место в предпринимательских структурах или в нелегком мелко коммерческом бизнесе, и ищут временный источник заработка.

Следствием данных процессов являются снижение общего квалификационного уровня кадров предприятий, повышение численности членов коллектива старших возрастных групп, падение закрепляемости новых рабочих, главным образом молодежи.

Как показывают последние исследования в области социальной структуры рабочей силы, прекращение приема новых работников в организации приводит к отсутствию притока молодежи и снижению численности сотрудников в возрасте до 30 лет. С другой стороны, покидает

предприятие в первую очередь молодежь, как наиболее активная социальная группа.

Возникающие в результате этих процессов организационные образования можно квалифицировать как кадровый состав с нарушенным балансом между группами персонала, способствующими и препятствующими выполнению целевой функции предприятия.

Сбалансированная персонал-организация отличается, наоборот, преобладающим закреплением тех групп работников, которые ориентированы на эффективную производственную деятельность.

Резюмируя вышеизложенное, можно следующим образом систематизировать основные процессы, происходящие в настоящее время при комплектовании организаций рабочими кадрами, а также при движении работников из организации во внешнюю среду и обратно. Основные процессы представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные процессы, происходящие при комплектовании организаций рабочими кадрами

Рассмотрим эти процессы подробнее:

1) Естественная убыль – смертность, выход на пенсию, призыв в армию и т. д. составляет до 8-10 % от общей численности работающих за счет резкого возрастания смертности особенно среди мужчин в возрасте 30-55 лет, а также в

связи с появлением законодательно подкрепленной возможности преждевременного ухода на пенсию.

2) Сокращения (в том числе и квалифицированных работников) по инициативе администрации в связи с падением роста производства, ликвидацией рабочих мест достигают на некоторых предприятиях 60 % от первоначальной численности, что объективно способствует развитию безработицы.

3) Резко увеличилось число увольнений по собственному желанию кадровых рабочих в связи с падением заработной платы.

4) Для процесса движения кадров характерно уменьшение количества кандидатов на прием, имеющих определенную квалификацию и психологически ориентированных на эффективную работу, и преобладание людей, ищущих временное место в связи с потерей предыдущего перед уходом в частнопредпринимательскую сферу.

5) Продолжаются, как и в период плановой экономики, систематические увольнения не адаптировавшихся вновь поступивших рабочих (главным образом молодежи) по их инициативе. Уровень текучести среди них достигает 30 - 50 % в течение года после приема.

Убыль по естественным причинам и низкая адаптируемость, свойственная как периоду плановой экономики, так и существующая в настоящее время, представляют собой нормативные процессы, связанные с необходимостью постоянного воспроизводства в организации сбалансированного кадрового состава его коллектива. В настоящее время происходит значительное усиление дестабилизирующих факторов в движении указанных кадровых групп.

В других позициях охарактеризованы процессы, детерминируемые общесоциальными отклонениями от нормального функционирования общества в целом и потому порождающие потребность коренного реформирования всей системы управления предприятием и подсистемы управления персоналом в том числе.

Наиболее вероятными перспективными последствиями периодического воспроизводства перечисленных кадровых дисбалансов являются: окончательная потеря контроля со стороны органов управления предприятиями за процессами движения кадров, неустраняемое физическое старение коллективов, начало фактического распада целого социального слоя общества.

Можно выделить следующие общие направления работы с персоналом, позволяющие стабилизировать положение с кадрами в организации на основе удовлетворения нормативных потребностей и снижения потерь от общеэкономической дестабилизации:

- Восполнение естественной убыли кадров путем обоснованного набора новых рабочих, ориентированных на стабильную производственную деятельность.

- Обеспечение адаптации вновь поступивших рабочих к условиям труда, существующим на предприятии и в конкретном подразделении при переходе к рыночным отношениям.

- Переподготовка и переориентация членов коллектива, подлежащих сокращению, на работу по специальностям, где сохраняется прием новых кандидатов.

- Ужесточение процедуры профотбора для выявления и отсева людей, ищущих временную работу в связи с потерей предыдущего места перед уходом в частнопредпринимательскую сферу.

Для изучения общего движения кадров необходимо провести диагностику по следующим направлениям:

- выявить в процентах от общего числа сокращаемых количество кадровых работников, предлагаемых руководством к сокращению, но остающихся впоследствии на предприятии;

- определить уровень текучести среди этих рабочих, а также среди вновь принимаемых рабочих на места со стабильным наличием вакансий;

- выявить уровень естественной убыли в процентах от общей численности коллектива;



- установить, какое количество кадровых рабочих увольняется в течение года по собственному желанию.

Оптимальное состояние кадрового состава в условиях переходного периода предполагает, что количество вновь принимаемых на вакантные рабочие места и закрепляющихся на предприятии молодых рабочих, должно компенсировать количество ежегодно выбывающих по естественным причинам, а количество кадровых работников, предполагаемых к сокращению, но потом направленных на работу по другим специальностям в пределах предприятия, должно компенсировать количество кадровых рабочих, уволившихся в течение того же года по собственному желанию.

При таком соотношении будет обеспечиваться, с одной стороны, сохранение кадрового ядра коллектива, с другой - его обновление в условиях дестабилизации. В случае нарушения указанного соотношения представляется возможным возникновение серьезных кадровых проблем - либо замедление квалификационного роста, старение коллектива, усиление уровня консервативности и сопротивления внедрению новой техники; либо повышение затрат на обучение часто сменяемых кадров, снижение эффективности работы оборудования.

Указанная диагностика позволит выявить наиболее приоритетное направление стабилизации движения кадров - работу с сокращаемым кадровым составом или вновь принимаемыми рабочими, что не исключает управления одновременно двумя указанными группами персонала. Кроме того, формализованные результаты диагностики позволят сделать возможность появления значительных кадровых проблем воспринимаемой администрацией до возникновения таких проблем.

При разработке таких показателей необходимо учитывать, что традиционная формула расчета коэффициента текучести в условиях современной социально-экономической ситуации, отображает не столько движение неадаптирующихся на предприятии людей, сколько число увольняемых руководством по сокращению штатов или вынужденных уходить

кадровых рабочих, так как этот коэффициент представляет собой отношение суммарного количества уволенных как по инициативе администрации, так и по инициативе работников к общему списочному составу. В связи с этим возникает методическая задача поиска и вывода более адекватных показателей движения персонала.

Диагностика профессионально-ситуативных требований должна осуществляться для обеспечения частичной стабилизации коллектива на основе внедрения технологии профотбора и адаптации кадров в рамках действующей системы планового приема. Для этого предполагается:

- предварительно выявить на предприятии те, не подлежащие сокращению рабочие места, для которых свойственно постоянное наличие или периодическое появление кадровых вакансий;

- определить среди них специальности с наибольшей текучестью;

- построить для выявленных специальностей систему критериев (профессионально-ситуативных нормативов профотбора), позволяющих при приеме или переводе получать совокупность (перечень) профессионально-должностных позиций и подразделений, специфика работы в которых соответствует личностным способностям кандидата к эффективному труду на конкретных рабочих местах.

Для этого применяются методы психологического тестирования уже адаптированных на определенных участках работников.

По их тестовым результатам и экспертным оценкам рассчитываются нормативы, используемые в дальнейшем при профотборе. В этом проявляется ориентация на оптимальную расстановку, а не на последовательную выбраковку способных адаптироваться кандидатов.

Следующий шаг должен быть – организация профотбора и адаптации кадров применительно к диагностированным ранее приоритетным для оптимизации категориям персонала и специальностям с наибольшей сменяемостью.

Профотбор организуется по следующей схеме. Кандидат на прием проходит сначала предварительное собеседование с сотрудником отдела кадров для выяснения анкетных данных, после чего обследуемый направляется к специалисту по профотбору для проведения тестирования. Оно может проходить за экраном компьютера или в бланковом варианте с последующим вводом результатов в машину. Ответы на тест обрабатываются и на экран выводится список рекомендуемых специальностей и подразделений (с имеющимися вакансиями). Распечатка с данным результатом передается в отдел кадров, где происходит оформление на наиболее рекомендуемые должности.

В зависимости от степени профпригодности планируются мероприятия по проведению профессиональной адаптации. При этом различаются два уровня профпригодности - высокая и средняя. В первом случае предполагается проводить анкетирование для выявления трудностей в освоении профессии дважды - в середине обучения и в конце. Первый раз выпускаются методические карты, адресованные наставнику, с перечнем трудностей в освоении практических навыков или теоретического курса. Во второй раз устанавливается, насколько устранены выявленные недостатки. В случае их устранения обучаемый рекомендуется для представления на квалификационную комиссию, в противном случае срок обучения увеличивается. При определении у кандидата на этапе профотбора высокой степени профпригодности анкетирование проводится один раз - в середине обучения. Решение о присвоении разряда принимается непосредственно на комиссии.

Организация данной деятельности в рамках существующей плановой системы набора позволит, во-первых, начать частичную стабилизацию коллектива; во-вторых, предоставит специалисту по управлению персоналом информацию для обоснования целесообразности внедрения предлагаемой системы перед администрацией предприятия, то есть позволит разработать способ предотвращения значительной дестабилизации кадрового состава,

возможность которой может быть выявлена в ходе предварительной диагностики. В качестве аргументов для обоснования необходимости внедрения апробированной системы могут применяться показатели текучести среди двух категорий работников - прошедших профотбор и адаптацию и не прошедших. Меньший уровень текучести в первой группе позволит обосновать результативность применения технологии в организации, а также будет критерием ее эффективности.

В случае осознания руководством целесообразности внедрения системы, прошедшей практическую апробацию, должна быть разработана последовательность организационных мероприятий - подготовка нормативного документа о создании группы социологического обеспечения, набор штатных специалистов, организация их деятельности во взаимодействии с кадровой службой и производственными подразделениями и т.д.

При этом численность такой группы и функции сотрудников определяется, исходя из стоящих перед ними общих задач - диагностики нормативных требований, профотбора по диагностированным нормативам, адаптация отобранных работников. Поэтому оптимальной представляется численность в 3 человека на 5 тыс. работающих.

Реализация этих мероприятий представляет собой этап принятия решения, так как понимание администрацией необходимости реорганизации деятельности означает, что решение уже начало формироваться, но принятым его можно считать после подписания соответствующих документов.

После этого, начинается этап внедрения технологии реализации решения, которая представляет собой воспроизводство технологического цикла профотбора и адаптации кадров, отработанного в ходе диагностики, до момента достижения сбалансированного кадрового состава после чего технология начинает эксплуатироваться в условиях стабилизированного положения с персоналом для восполнения главным образом естественной убыли работников.

### **1.3 Исследование подходов к оценке стабильности кадрового состава организации**

«Оптимизация состава персонала» – сложное понятие, и чтобы выяснить его значение, требуется уточнить смысл составляющих этого словосочетания и, прежде всего, термина «оптимизация»[3]. В данном случае «оптимальный» означает наилучший для компании состав кадров.

В современном, цивилизованном и гуманизированном, бизнесе оптимальность определяется с точки зрения экономической (или деловой – для некоммерческих предприятий) и социальной эффективности. Под экономической эффективностью понимается достижение с минимальными затратами организационных целей – экономических результатов, важнейшими из которых обычно считают рост капитализации и прибыли компании, а также производительности труда. Кроме того, экономическая эффективность предполагает обеспечение стабильности, работу на перспективу.

Если компания для достижения сиюминутной выгоды (высокой прибыли сегодня), не заботясь о будущем, выжмет из своих сотрудников максимум возможного, резко ухудшив состояние трудовых ресурсов, то с точки зрения долгосрочных целей такую политику нельзя считать экономически эффективной.

К числу важных показателей экономической эффективности (и оптимальности состава персонала) относятся также гибкость и адаптивность. Они означают умение персонала и всей организации быстро перестраиваться в соответствии с требованиями ситуации, способность к организационным инновациям, обновлению. Меры по оптимизации состава персонала должны быть направлены на сохранение и развитие этих способностей компании.

Гибкость и адаптивность особенно востребованы в условиях кризиса, когда предприятие вынуждено быстро перестраиваться, менять номенклатуру продукции или услуг, искать новые сегменты рынка.

Социальная эффективность характеризует гуманность организации труда и кадровой политики. Она предполагает удовлетворенность сотрудников трудом (его содержанием), условиями, оплатой, самим пребыванием в коллективе: отношениями с руководством, коллегами, подчиненными, деловыми партнерами.

Иными словами, социальная эффективность отражает человеческий аспект трудовой деятельности. Хотя она и связана с дополнительными затратами, но, будучи гармонично увязанной с экономической эффективностью, положительно влияет не только на психологическое состояние работников, но и на мотивацию персонала, корпоративную приверженность (снижая текучесть кадров) и, как следствие, на результаты труда.

Оптимальность состава имеет два измерения: количество и качество сотрудников. Численность персонала, в свою очередь, характеризуют главные показатели: валовая и чистая потребности в персонале. Валовая (общая, брутто-потребность) потребность – это численность работников требуемой квалификации и мотивации, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ в определенные сроки. Чистая потребность в персонале определяется путем вычитания из валовой потребности в персонале состава персонала, который имеется на предприятии сегодня или будет в определенное время.

Иными словами, она характеризует несоответствие работников, требуемых для выполнения производственных и других организационных задач, их предполагаемому составу в тот или иной временной период. При определении чистой потребности в персонале учитываются предполагаемые (прогнозируемые) изменения в его составе, связанные с уходом на пенсию, переводами, увольнениями, травматизмом и т. д.

Качество персонала характеризуется его профессионально-квалификационным составом и мотивацией, хотя на практике, в силу сложности определения уровня мотивации сотрудников, особенно при приеме

на работу, под качеством персонала обычно понимают его профессионально-квалификационный уровень. Важнейшим современным показателем качества работника является профиль компетенций: набор знаний, умений и личностных качеств, позволяющих выполнять определенные виды работ, которыми обладает человек[15].

В свете выше изложенного, отметим, что оптимизация состава персонала подчинена обеспечению стратегии компании, ее экономической и социальной эффективности. Поэтому оптимальным будет такой состав персонала в количественном и качественном отношении, который в состоянии реализовать ее стратегию и основные задачи, обеспечить капитализацию и прибыльность, стабильность, гибкость и адаптивность, а также высокую удовлетворенность работников трудом и пребыванием в коллективе предприятия (социальная эффективность). Из этого вытекает одна из практических рекомендаций: прежде чем увольнять (или набирать) работников, сокращать (или увеличивать) расходы на персонал, необходимо тщательно проанализировать, насколько нынешнее состояние и намечаемые изменения соответствуют рассмотренным выше и некоторым иным критериям оптимальности состава персонала.

Оптимизация численности персонала относится к числу постоянных, важнейших функций управления персоналом. Чаще всего потребность в оптимизации состава персонала обусловлена, несоответствием имеющегося состава кадров, стоящим перед ним задачам[14]. Иными словами, она возникает тогда, когда состав персонала в количественном и (или) качественном отношении не отвечает требованиям времени. Между тем из-за изменений ситуации, техники и технологий, целей предприятия и имеющегося состава работников желаемое соответствие бывает очень редко и длится совсем недолго. Поэтому оптимизация состава персонала актуальна для предприятия практически всегда.

Исходным звеном оптимизации состава персонала является его планирование. В наши дни без кадрового планирования невозможно сколько-нибудь эффективное управление персоналом. Планирование персонала – это

определение целей и мероприятий в области обеспечения организации специалистами, причем оптимального качества и количества, а также их эффективного использования в интересах работодателя и работников. Оно позволяет предусмотреть будущие изменения организации, персонала и внешней среды, заранее определить пути, способы и формы эффективного привлечения сотрудников, оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов, рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать экономную, рациональную эксплуатацию всех средств.

Существуют различные виды кадрового планирования: планирование маркетинга персонала, найма и развития персонала, расходов на персонал и др. Центральное место среди них занимает планирование кадрового состава.

Этот центральный вид планирования представляет собой детальную оценку имеющегося и определение будущего, предполагаемого состава кадров в количественном и качественном отношении, а также его трудового потенциала, организационных возможностей. Во временном отношении планирование состава персонала исходя из существующего состояния кадров далеко выходит за пределы настоящего и служит отправным пунктом для всех расчетов будущих изменений. Оно позволяет выявить специфические качественные характеристики (специальность, компетенция, квалификация), а также количественный состав различных категорий работников: операторов, программистов, руководителей низшего, среднего и высшего звена и т. д.

Планирование состава персонала необходимо для подготовки любых решений в кадровой сфере. Оно является стержнем, становым хребтом всего планирования персонала. На основе информации о наличном состоянии кадров и ожидаемых изменениях разрабатываются и осуществляются практически любые меры по изменению персонала, ведется вся кадровая деятельность. Данный вид планирования дает возможность определять состояние кадрового состава, рационально заполнять рабочие места и использовать сотрудников, учитывать и предусматривать затраты на персонал, принимать решения о



сокращении или увеличении численности сотрудников, их обучении и развитии. Иными словами, оно служит основой для учета и планирования любых действий по оптимизации состава персонала.

Исходным, первым звеном процесса оптимизации кадрового состава является определение валовой, общей потребности в персонале, т. е. количества и качества работников, необходимого для реализации стратегических целей, тактических и оперативных задач, а также политики компании в отношении работников. Для того чтобы не простаивали техника и оборудование, чтобы каждое рабочее место было занято сотрудниками, умеющими и желающими работать, и чтобы не было бесконечных «перекуров», необходимо своевременно и четко определять потребность в кадрах.

Причем численность и квалификация персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить качественное выполнение работ в определенные сроки с минимальными затратами. Учитывая изменение производственных задач, внешней среды и текучесть кадров, сделать это можно лишь на основе систематического планирования потребности в персонале и разработки программ по ее удовлетворению.

В результате определения потребности в персонале выясняется, сколько сотрудников требуется, какой квалификации, к какому времени и в каких местах для выполнения запланированной организационной задачи в определенной ситуации. Как видно из этого определения, потребность в персонале определяется пятью параметрами, они изображены на рисунке 4.



Рисунок 4 – 5 параметров, определяющие потребность в персонале

Количество работников, которые требуются организации. Качество необходимых работников, т. е. их специальность, квалификационная группа. Время возникновения потребности (когда, к какому времени необходимо найти или сократить работника). При этом следует учитывать и среднее время, необходимое на поиск, отбор, оформление и адаптацию нового работника, а также установленные законом сроки уведомления об увольнении. Место, пространственное расположение подразделения, где возникает потребность в персонале или его сокращении. Ситуация, которая может сложиться ко времени актуализации потребности в персонале, и которая отражает состояние внешней среды, внешние условия деятельности компании. Например, суровая снежная зима затрудняет выполнение задачи по перевозке грузов и отгрузке продукции и тем самым увеличивает требуемое количество персонала. Ситуация может отражать и предполагаемые изменения на мировом рынке или рынке труда.

Определение потребности в работниках предполагает выяснение качества и количества персонала, оптимального для выполнения производственных заданий и реализации кадровой политики. Качество и количество планируются в единстве и взаимосвязи, поскольку их носителями выступают конкретные люди, занимающие определенные рабочие места. Первоначально определяются

качественные характеристики: категории, профессии, специальности, уровень квалификационных требований к работникам.

Процесс определения потребности в качестве и количестве персонала невозможен без анализа труда (работы, рабочего места, профессиографического анализа труда – часто эти термины употребляются как синонимы).

Анализ работы (рабочего места) – это процедура определения назначения, целей и содержания трудовой деятельности (трудовых процессов), а также требований, предъявляемых к занимающему данную должность работнику. Такие требования в современных компаниях обычно формулируются в форме компетенций, необходимых сотруднику, занимающему данное рабочее место.

Анализ работы – довольно трудоемкая, требующая немалых затрат процедура. Поэтому, когда в компании есть необходимая документация и она заслуживает доверия, то потребность в качестве персонала рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации рабочего процесса;
- требований к должностям и рабочим местам, выраженным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации, включающего перечень должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы и содержащей требования по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Анализ рабочего места лежит в основе определения не только качества, но и количества персонала. Одновременно с определением качественной потребности по профессиям, специальностям и другим характеристикам осуществляется расчет численности кадров по каждому качественному показателю. Такой расчет осуществляется в ходе анализа рабочего времени –

выяснения необходимых (должных) временных затрат на определенные виды трудовой деятельности.

При этом учитываются не только время непосредственного выполнения самой работы (основное время), но и подготовительные и вспомогательные временные затраты. Путем суммирования количественной потребности по отдельным качественным показателям находится общая потребность в персонале.

Итак, на первом этапе процесса оптимизации состава персонала определяется валовая потребность в персонале. Чтобы оптимизировать кадровый состав, необходимо четко представлять, какой персонал мы имеем, какую работу он способен выполнять. Без этого невозможно, в частности, определить, сколько и каких работников нужно сократить или набрать.

Вторым этапом технологии оптимизации кадрового состава является диагноз персонала, означающий выяснение организационных компетенций и возможностей работников, т. е. их трудового потенциала. Этот потенциал характеризует производительные, а точнее, организационные, способности сотрудников, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих требований и условий.

Трудовой потенциал организации позволяет установить, какие задачи она может планировать, каких деловых (производственных) результатов может достичь, обладая данным составом персонала. Кроме того, руководство компании, зная структуру трудового потенциала, его составляющих и особенно латентного (скрытого) трудового потенциала работников, имеет возможность максимально задействовать трудовые ресурсы компании, например, за счет неиспользуемых в настоящий момент компетенций исполнителей.

Индивидуальные качества работников, имеющие организационную значимость, характеризуются трудовым потенциалом. В специальной литературе для характеристики качеств, выражающих организационные возможности сотрудников, используются термины: «способности», «компетенции», «качества», «черты».

В последнее десятилетие трудовой потенциал все чаще определяется в форме компетенций. Как уже отмечалось, компетенции обеспечиваются наличием у работников необходимых личностных качеств, знаний, умений и навыков. Весь персонал организации представляет определенный набор компетенций, необходимых для выполнения ее задач. И с этой точки зрения оптимизация персонала – это планирование оптимального количества и качества компетенций (набора), их приобретения, сохранения и использования организацией.

Устанавливающий трудовой потенциал компании (диагноз персонала) создает информационную базу для всего планирования персонала и, прежде всего, для рационализации и оптимизации потребности в персонале и способов ее покрытия.

Результатом диагноза являются уточненный профессионально-квалификационный состав (сколько работников какой квалификации реально трудится в различных подразделениях и в целом на предприятии), а также набор компетенций, дифференцированных по отдельным сотрудникам и подразделениям. Такая информация необходима для оптимизации кадрового состава, поскольку она позволяет определить:

- сколько работников какой квалификации реально используется предприятием и ее различными подразделениями;
- уровень квалификации работников, а также насколько он соответствует требованиям рабочих мест и выполняемой на них работе.

При недостатке компетенций необходимо планировать либо соответствующее обучение сотрудников, либо их перемещение на рабочие места с меньшими требованиями, либо освобождение; неиспользованные возможности сотрудников и трудовых коллективов различного уровня. За счет этого можно рационализировать потребность в кадрах и сократить расходы на персонал.

Например, если на предприятии есть работники, хорошо разбирающиеся в программировании, и эта их компетенция не задействована, а компания

намечает в начале следующего года создать новые рабочие места, оборудованные станками с числовым программным управлением, то ей выгоднее запланировать не привлечение новых специалистов со стороны, а использование собственных резервов. Возможно, потребуется предусмотреть соответствующие обучающие мероприятия, а также перемещения сотрудников и замещение освобождающихся рабочих мест.

Выяснив общую потребность в кадрах и трудовой потенциал предполагаемого персонала (с учетом изменений, которые можно относительно точно установить к определенному времени на основе планирования выходов на пенсию, средних показателей текучести кадров, профессиональных заболеваний, травматизма и т. п.), целесообразно на основе сопоставления этих показателей разработать план оптимизации кадрового состава. Он включает предполагаемые количественные и качественные изменения в составе персонала, осуществляемые различными способами.

Подводя итоги вышеизложенному, можно сформулировать следующие положения, позволяющие выработать общие подходы к разработке концепции управления персоналом предприятий в условиях переходного периода:

1) В связи с различием подходов к определению основных понятий, характеризующих работу с кадрами в условиях плановой экономики, в качестве исходного понятия для формирования концепции управления персоналом предлагается рассматривать персонал организации как общность людей, объединенных системой профессионально-должностных позиций, для выполнения основной целевой функции предприятия.

2) Основной целью управления персоналом предприятий в современных социально-экономических условиях переходного периода представляется формирование сбалансированного кадрового состава организации, позволяющего обеспечить адаптацию производства к требованиям нестабильной экономики [4]. Такие требования прежде всего предполагают переход от плановых методов комплектования предприятий кадрами к формированию коллективов на основе учета и использования особенностей

развивающегося в настоящий момент рынка труда. Сбалансированный кадровый состав должен быть основан на преобладании в коллективе групп работников, представители которых ориентированы на выполнение требований формальной структуры социальной организации предприятия.

3) В связи с тем, что для движения основных групп персонала - рабочих и руководителей разных уровней - в современных условиях характерны как отклонения в нормативных процессах, связанных с закономерностями естественного воспроизводства кадров в условиях стабильной экономики, так и вненормативные особенности, обусловленные дестабилизацией общей социально-экономической ситуации переходного периода, основной проблемой технологизации кадровой работы в настоящее время можно считать перевод вненормативных процессов в движении трудовых ресурсов в нормативное состояние. Это является одной из сторон социально-инженерной деятельности, в рамках которой строится деятельность специалистов по управлению персоналом.

4) Сложность приведенных задач предполагает, во-первых, наличие высокого уровня профессионализма у современного рабочего, во-вторых, подготовку достаточного количества таких профессионалов, пригодных для их разрешения; в - третьих, разработку новых концептуально обоснованных социально-технологических средств.

5) В условиях реформируемой экономики достаточно результативным направлением технологизации управления персоналом может быть переориентация с разработки и применения отдельных социальных технологий на их объединение в единые социально-технологические системы, под которыми понимаются комплексы взаимосвязанных и взаимодействующих технологий, каждая из которых направлена на модификацию определенной регулирующей составляющей имеющейся на предприятии подсистемы управления персоналом - подготовку или реализацию управленческих решений. При этом результаты применения одной технологии используются в качестве исходной информации для реализации другой технологии.

б) Технологизация управления руководящими кадрами предполагает использование следующих принципов:

- подготовка управленческого решения о переходе к обоснованному управлению персоналом применительно к руководящему персоналу должна состоять в получении информации о степени соответствия или несоответствия механизма комплектования конкретных должностных уровней кадрами задачам эффективной производственной деятельности. На основе данного результата высшему руководству предприятия может быть рекомендовано своевременно усиливать или ослаблять авторитарные либо демократические составляющие стиля управления при взаимодействии с тем или иным должностным уровнем;

- на уровне принятия решения представляется целесообразным осуществить переход от формальных процедур формирования резерва и аттестации к технологии проведения периодической диагностики, направленной на выявление степени соответствия личностных ориентаций руководителей разных уровней задаче выполнения главной целевой функции организации;

- на уровне реализации решения о комплектации нижестоящих уровней руководства новыми кадрами в результате применения технологии должны быть диагностированы те должностные уровни, где рекомендуется проведение ротации действующих руководителей на базе выявления их личностной предрасположенности к включенности в ту или иную систему требований, а также определена степень профпригодности к руководящей работе у кандидатов на прием; в методическом отношении наиболее перспективным представляется построение для всех руководящих (или ключевых) должностных уровней системы критериев, позволяющих осуществлять многокритериальный анализ для выявления формальных, латентных, социально-негативных и социально-положительных (одобряемых) систем требований, действующих в данной организации и предъявляемых к руководителям со стороны формальных и неформальных структур и социальных групп.



## **2 Анализ результатов деятельности Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» и системы формирования кадрового состава организации**

### **2.1 Анализ результатов деятельности и системы формирования кадров Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» на отраслевом рынке г. Красноярска**

ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк» — один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 году в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России. 100% акций банка находится в собственности государства.

АО «Россельхозбанк» занимает четвертое место в банковской системе России по объему активов, входит в тройку лидеров рейтинга надежности крупнейших российских банков. Кредитный портфель банка на 1 января 2016 года превышает 2,5 трлн. рублей.

АО «Россельхозбанк» обслуживает розничных и корпоративных клиентов, предлагая наряду с универсальными банковскими продуктами десятки специализированных программ для развития производства в области сельского хозяйства и смежных отраслей. Особое внимание уделяется программам кредитования малого и среднего бизнеса.

АО «Россельхозбанк» является агентом Правительства Российской Федерации по выполнению федеральных целевых программ в аграрном комплексе.

Представительства Банка открыты в Белоруссии, Казахстане, Таджикистане и Азербайджане.

Банк располагает широкой и оптимально сформированной

корреспондентской сетью, насчитывающей более 100 иностранных банков-партнеров и позволяющей обеспечивать полный спектр услуг клиентам по международным расчетам и связанному кредитованию и совершать прочие межбанковские операции.

АО «Россельхозбанк» занимает второе место в России по размеру филиальной сети. Порядка 1600 отделений работают во всех регионах страны, в том числе более половины в малых городах и сельских населенных пунктах.

Настоящее положение о дополнительном офисе регионального филиала ОАО «Россельхозбанк» разработано в соответствии с законодательством российской Федерации, нормативными актами Банка России, Уставом Открытого акционерного общества «Российский Сельскохозяйственный банк», зарегистрированного Банком России 24.04.2000г (регистрационный номер 3349), генеральной лицензией Банка России № 3349 от 25.07.2007г.

Региональный филиал акционерного общества «Российский Сельскохозяйственный банк» в г. Красноярске создан по решению Правления Банка.

Долгосрочный интерес клиента - главный приоритет в работе банка. С клиентами работает высококвалифицированная команда специалистов и персональные менеджеры, которые несут ответственность за обеспечение качественного обслуживания, оперативное и точное удовлетворение нужд клиента. Применяя комплекс банковского обслуживания, на сегодня банк обслуживает 50 тысяч корпоративных клиентов и частных предпринимателей и свыше 300 тысяч счетов физических лиц.

Чистые процентные доходы Банка в 2015 году составили 61,2 млрд рублей, чистый комиссионный доход – 8,7 млрд рублей.

В структуре процентных доходов Банка преобладают доходы по кредитам юридическим и физическим лицам, доля которых в 2015 году составила 86,8% (в 2014 году – 86,9%). Структура процентных доходов показана на рисунке 5.

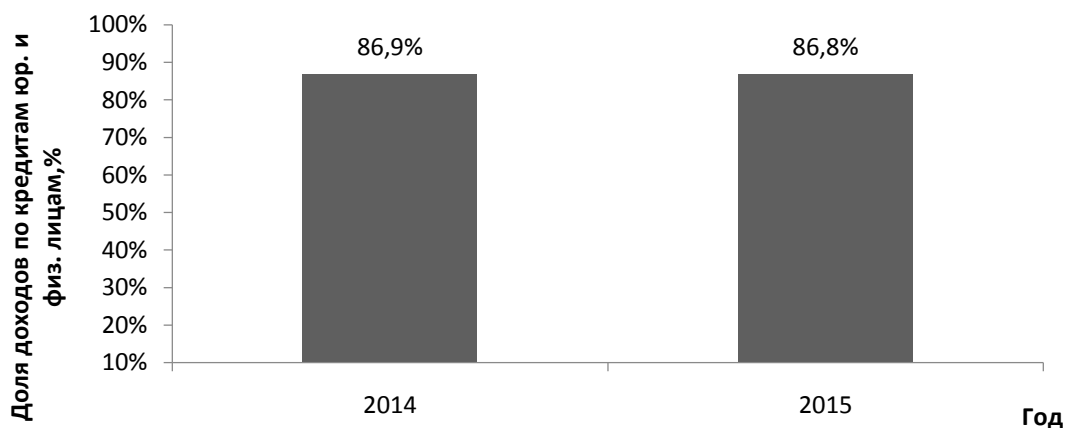


Рисунок 5 – Структура процентных доходов АО «Россельхозбанк» по кредитам юридическим и физическим лицам в 2014-2015 гг., %

На рисунке видно, что доля доходов по кредитам юридическим и физическим лицам практически не изменилась.

На рисунке 6 показана доля доходов от межбанковского кредитования, которая составила 7,3% (в 2014 году – 7,9%), и от вложений в ценные бумаги, которые составили 5,8% (5,3%).

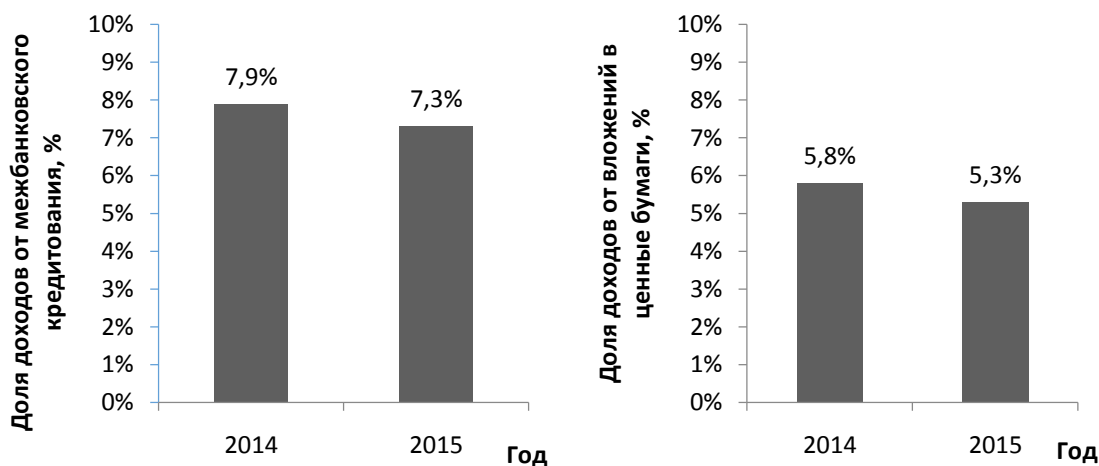


Рисунок 6 – Структура доходов от межбанковского кредитования и вложений в ценные бумаги АО «Россельхозбанка» в 2014-2015 гг., %

В структуре процентных расходов, доля расходов по привлеченным средствам юридических и физических лиц, составила 63,1% (в 2014 году – 61,8%) (Рисунок 7).

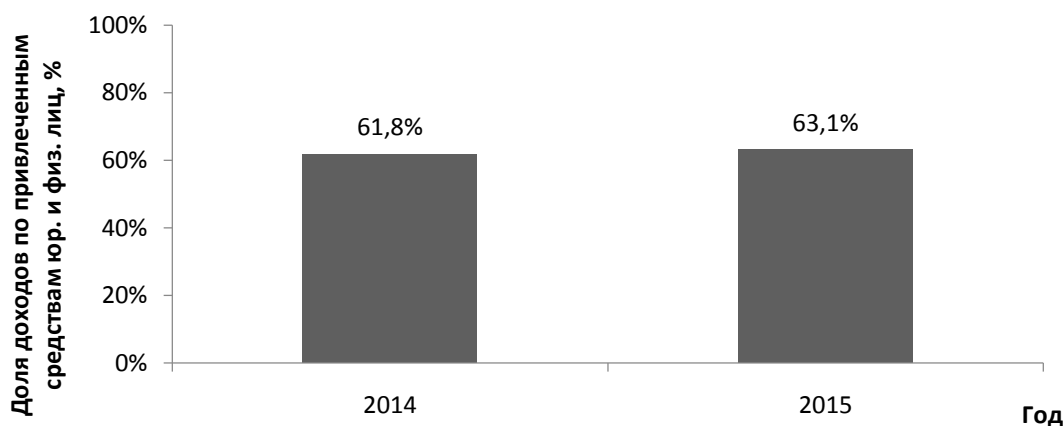


Рисунок 7 – Структура процентных расходов по привлеченным средствам юридических и физических лиц АО «Россельхозбанка в 2014-2015 гг.,%

Структура расходов по средствам, привлеченным на межбанковском рынке, – 24,6% (23,5%); по выпущенным долговым обязательствам – 12,4% (14,6%), представлена на рисунке 8.

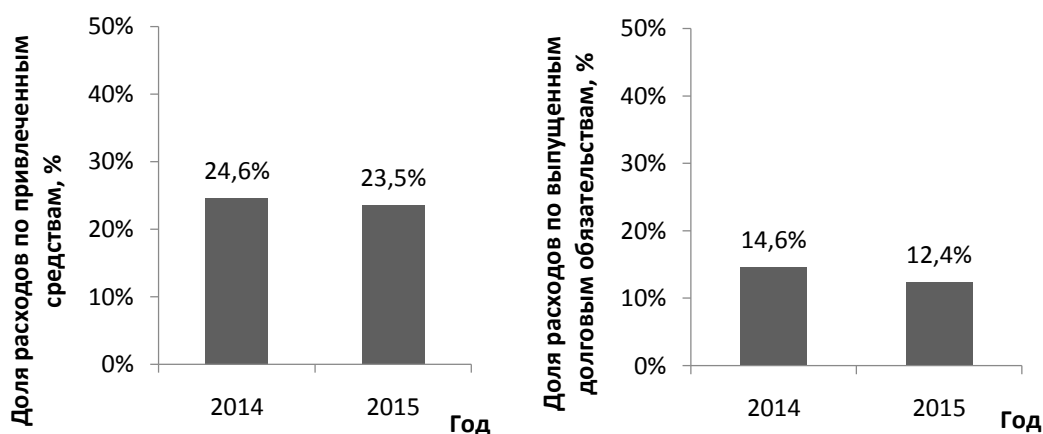


Рисунок 8 – Структура расходов по средствам, привлеченным на межбанковском рынке и по выпущенным долговым обязательствам АО «Россельхозбанка» в 2014-2015 гг., %

По операциям с финансовыми активами, включая операции с ценными бумагами и иностранной валютой, в 2015 году получен отрицательный результат в размере 0,3 млрд рублей в связи с волатильностью на финансовых рынках.

В конце 2015 года в связи с ухудшением рыночной ситуации, а также ростом долговой нагрузки на клиентов (из-за повышения ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации) Банк консервативно пересмотрел риски по кредитному портфелю и досоздал резервы.

В целом в 2015 году расходы на резервы на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности составили 30,0 млрд рублей, что на 6,5 млрд рублей (на 27,4%) больше показателя 2014 года.

Операционные расходы Банка в 2015 году составили 59,0 млрд рублей, что на 22,2 млрд рублей (60,2%) превысило значение 2014 года, это показано на рисунке 9.

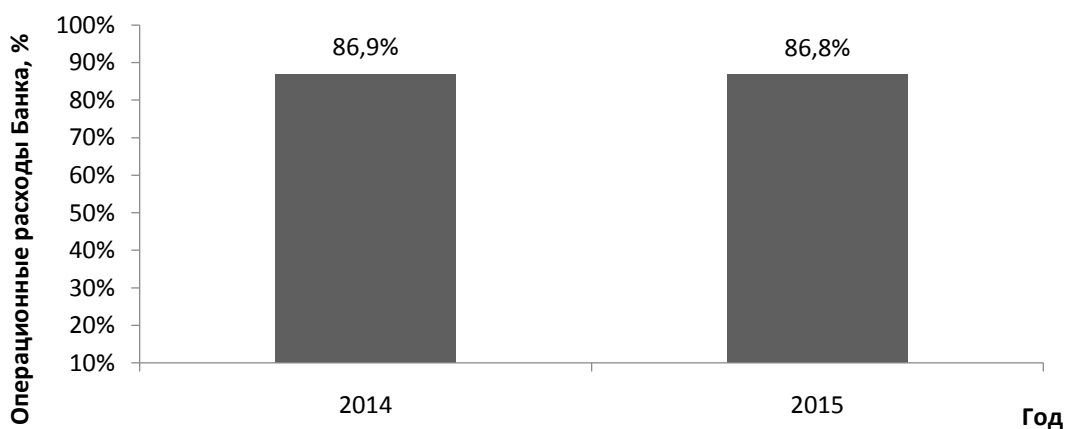


Рисунок 9 – Структура расходов Регионального филиала АО «Россельхозбанк» в 2014-2015 гг., %

Основным фактором увеличения операционных расходов явилась активная работа по урегулированию накопленной проблемной задолженности, сформировавшейся преимущественно в результате выдач 2006–2009 годов, которая сопровождалась выбытием проблемных активов.

В связи с ростом расходов, связанных с переоценкой кредитных рисков и досозданием резервов, а также активным урегулированием проблемной задолженности, чистый убыток Банка в 2015 году составил 9,3 млрд рублей (в 2014 году чистая прибыль составляла 1,0 млрд рублей).

Анализ конкурентоспособности ОАО «Россельхозбанк» проводится по следующей методике:

- 1) Формирование стратегической группы конкурентов.
- 2) Проведение анализа конкурентов, составляющих стратегическую группу, он продемонстрирован в ПРИЛОЖЕНИИ Б.
- 3) Ранжирование конкурентов.

Анализ конкурентной среды банка выполним по схеме, представленной в таблице 4.

Таблица 4 –Анализ конкурентной среды Регионального Филиала АО «Россельхозбанк»

Факторы	Вес фактора (доля)	Оценка фактора (1–3 балла)	Средневзвешенная оценка влияния факторов	Прогноз развития (-1; 0; +1)	Прогноз развития конкуренции
<b>Анализ конкурентов</b>					
Объемы финансовых ресурсов	0,1	2	2,1	1	0,1
Унифицированность услуг	0,05	2	2,05	0	0
Изменение платежеспособного спроса	0,1	3	3,1	1	0,1
Степень стандартизации услуг	0,05	2	2,05	0	0
Издержки переключения клиентов	0,1	1	1,1	-1	-0,1
Барьеры ухода с рынка	0,1	2	2,1	1	0,1
Барьеры проникновения на рынок	0,2	3	3,2	1	0,2
Ситуация на смежных рынках	0,1	2	2,1	0	0
Стратегии конкурирующих банков	0,1	3	3,1	1	0,1
Привлекательность рынка	0,1	3	3,1	1	0,1
<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>		<b>0,6</b>
<b>Анализ потребителей</b>					
Статус потребителя	0,4	3	1,2	1	0,4
Значимость услуги у потребителя	0,3	3	0,9	1	0,3
Стандартизация услуги	0,3	3	0,9	0	0

Окончание таблицы 4

Факторы	Вес фактора (доля)	Оценка фактора (1–3 балла)	Средневзвешенная оценка влияния факторов	Прогноз развития (-1; 0; +1)	Прогноз развития конкуренции
<b>Анализ поставщиков</b>					
Уникальность канала поставок	0,2	2	0,4	1	0,2
Доля отдельного поставщика	0,4	2	0,8	1	0,4
Значимость покупателя	0,4	3	1,2	1	0,4
Итого	1		2,4		1
<b>Анализ товара-заменителя</b>					
Цена	0,5	3	1,5	1	0,5
Стоимость переключения	0,2	2	0,4	0	0
Качество основной услуги	0,3	3	0,9	1	0,3
Итого:	1		2,8		0,8
<b>Анализ потенциальных конкурентов</b>					
Барьеры для входа на рынок	0,6	3	1,8	1	0,6
Доступ к каналам распределения	0,2	3	0,6	1	0,2
Отраслевые преимущества	0,2	2	0,4	0	0
Итого	1		2,8		0,8
Средневзвешенный бал			2,6		0,78

Для анализа была сформирована группа из 3 экспертов - работников банка. Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале:

- 1 балл – фактор не проявляется;
- 2 балла – фактор проявляется слабо;
- 3 балла – фактор четко проявляется.

На основании полученного средневзвешенного балла можно сделать вывод, что в отрасли присутствует очень высокий уровень конкуренции – средневзвешенный бал равен 2,6.

Расчет прогноза конкуренции показал, что средневзвешенная оценка равна 0,78, значит она попадает в интервал от 0,25 до 1, то есть уровень силы конкуренции на рынке повысился.

Основными конкурентами Регионального филиала АО «Россельхозбанк» г. Красноярска являются:

- ПАО Росбанк
- ПАО «Банк ВТБ 24»
- ПАО Сбербанк
- ОАО «Банк Москвы»

Анализ конкурентов, составляющих стратегическую группу исследуемого банка выполнен и представлен в ПРИЛОЖЕНИИ Б. На основании суммарных оценок факторов конкурентоспособности предприятий проранжируем конкурентов по убыванию. Ранжирование конкурентов АО «Россельхозбанк» можно увидеть в таблице 5.

Таблица 5– Ранжирование конкурентов АО «Россельхозбанк»

Банк	Итоговая оценка, баллы	Ранг
ПАО Сбербанк	3,94	1
ОАО «Банк Москвы»	3,75	2
АО «Россельхозбанк»	3,54	3
ПАО «Банк ВТБ 24»	3,49	4
ПАО Росбанк	3,2	5

Самыми близкими конкурентами являются ПАО Сбербанк и ОАО «Банк Москвы».

Теперь проанализируем систему управления персоналом в Региональном филиале АО «Россельхозбанк».

Основное внимание уделяется исходному этапу в процессе управления персоналом – набору и отбору кадров.

От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит последующая деятельность АО «Россельхозбанк» в г. Красноярске. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей руководство относится к этой процедуре со всей серьезностью.

Важнейшим значением в деятельности предприятия является развитие персонала и повышение качества труда. Внедрение современных технологий в



производство обязывают к непрерывному обучению персонала. Главным фактором является соответствие профессионально-квалификационного уровня работников возрастающим требованиям научно-технического прогресса.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. Выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. Определение потребности в обучении кадров;
3. Правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. Выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качественного обучения;
5. Изыскание средств для финансирования всех средств обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Внутреннее обучение проводится на территории Регионального филиала «Россельхозбанк» в г. Красноярске, внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки. Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучения – это то, что предприятию не приходится платить за здание учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

Потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

1) Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.).

2) Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).

В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. Например, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов предприятия и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

1. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

2. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

3. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

4. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он

нуждается.

5. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

6. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий.

Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед предприятием в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться: температурный режим, режим освещенности и другие.

Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом предприятия).

Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всего предприятия.

Итак, можно сделать следующие выводы:

- служба управления персоналом, т.е. отдел кадров, возглавляется ведущим специалистом отдела кадров, который подчиняется директору. Она является одновременно и средством, и инструментом реализации кадровой политики организации;

- своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Кадровую документацию условно можно разделить на несколько типов:

- внутренние локальные нормативные акты – определяют общие принципы работы организации и обязательны для исполнения всеми сотрудниками организации, деятельности которых они касаются (правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положения,

должностные инструкции);

- распорядительные документы – документы, издающиеся работодателем для передачи определенных распоряжений персоналу организации (приказы, распоряжения, постановления, указания);

- информационно-справочные документы – сообщают сведения, побуждающие принимать определенные решения, т.е. инициируют управленческие решения, позволяют выбрать тот или иной способ управленческого воздействия (заявления, справки, протоколы, акты);

- учетные документы по личному составу (трудовые договоры, трудовые книжки, личное дело, включающее личные листки по учету кадров, личные карточки (форма Т-2).

В основе системы кадрового обеспечения лежит процесс планирования потребности организации в персонале, который обуславливается, прежде всего, стратегией ее развития.

Схематично систему кадрового обеспечения организации можно представить следующим образом на рисунке 10.

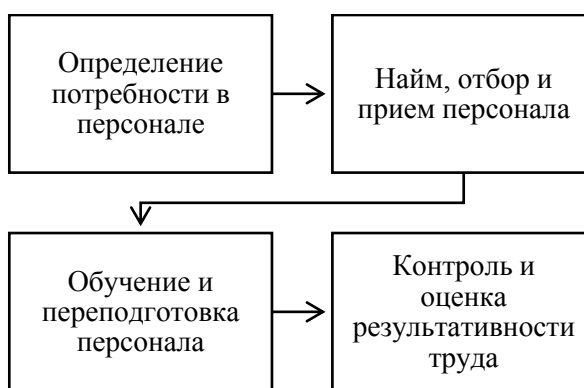


Рисунок 10 – Структура системы кадрового обеспечения

Основными мероприятиями по работе с персоналом в АО «Россельхозбанк» являются:

" В банке проходит в несколько этапов, каждый из которых представляет собой своеобразный отборочный тур. Оценка кандидатов проводится по целому ряду критериев. Один из них – наличие специального образования. Уникальность АО «Россельхозбанка» как работодателя

заключается в высокой заинтересованности не только в специалистах, имеющих образование в финансово-экономической сфере, но и в выпускниках отраслевых вузов. Именно отраслевые вузы дают те специализированные знания, которые могут быть в первую очередь востребованы для кредитования АПК. Именно поэтому такие требования предъявляются как к работающим специалистам, так и к кандидатам на работу в банк. Особенно ценными являются кандидаты, имеющие опыт практической работы в банковской сфере или сельскохозяйственной отрасли.

” Особое внимание уделяется вопросам адаптации вновь принятых работников. С этой целью внедрена программа Ориентационного семинара, в ходе которого освещаются наиболее важные вопросы, связанные с историей и организационной структурой банка, основными направлениями работы с персоналом, социальной политикой и корпоративной культурой.

Сопровождение работника в период приема на работу помогает ему войти в коллектив, в краткий срок адаптироваться к новому месту работы и успешно пройти испытательный срок. Каждому вновь принятому работнику вручается специально разработанный сертификат и отличительный нагрудный знак АО «Россельхозбанка», являющийся элементом корпоративной символики во внешнем облике работника.

” В банке установлена пятидневная рабочая неделя с предоставлением двух выходных дней в неделю – в субботу и воскресенье, в отдельных случаях может быть установлена рабочая неделя с предоставлением выходных по скользящему графику. Начало работы в 8-00, окончание в 17-00. В течение рабочего дня работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час с 12-30 до 13-30.

В некоторых случаях в связи с производственной необходимостью работник может быть привлечен к работе в выходной день. В этом случае впоследствии работник имеет право на получение отгула за отработанный ранее день с сохранением заработной платы. Заработная плата выплачивается

два раза в месяц – 1-го и 15-го числа.

Каждый работник обязан соблюдать " " добросовестно исполнять трудовые обязанности, своевременно и точно исполнять приказы и распоряжения работодателя, содержать своё рабочее место в надлежащем состоянии, поддерживать достаточный уровень квалификации для исполнения своих должностных обязанностей.

На каждого работника в банке разрабатывается , в которой четко прописаны должностные обязанности работника. После ознакомления с должностной инструкцией работнику необходимо поставить подпись на каждой её странице.

С работниками подписывается " " в котóром также были указаны меры ответственности работника за его нарушение. Это означает, что работник обязан соблюдать установленный порядок работы со сведениями ограниченного распространения, хранить коммерческую, банковскую и иную охраняемую законом тайну.

За добросовестное выполнение трудовых обязанностей Банк может поощрить работника – объявить благодарность, выдать премию, наградить ценным подарком или Почетной грамотой Банка.

В случае неисполнения работником по его вине возложенных трудовых обязанностей, ему может быть сделано замечание, выговор или применено иное дисциплинарное взыскание, в том числе увольнение.

Внешний вид работника должен быть современным, аккуратным, а главное деловым. Цветовые решения в одежде должны соответствовать классическому деловому стилю, исключаются излишние яркие цвета, чрезмерная пестрота. Обувь должна быть чистой и ухоженной. Неприемлема одежда и обувь спортивного и пляжного стиля, недопустимо появление на работу в неглаженной, неопрятной одежде. Основное в культуре внешнего облика – чувство меры, вкус и целесообразность. Одежда работников, выдержанная в едином деловом стиле,

производит соответствующее впечатление и является визуальным подтверждением стабильности и надежности Банка.

Одним из важнейших направлений развития корпоративной культуры является пропаганда здорового образа жизни и создание условий для занятий спортом как средства повышения трудовой активности. На сегодняшний день банк может гордиться успешно проведенными спортивными мероприятиями.

" Основными задачами системы социального обеспечения работников банка являются:

- поддержание и укрепление здоровья работников;
- содействие организации отдыха и досуга работников и их детей;
- оказание поддержки в целях обеспечения материального благосостояния работников.

Составными частями системы социального обеспечения работников банка являются:

-обязательный социальный пакет, включающий минимальный объем социальных льгот и гарантий (ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист, выплата выходного пособия, обязательное медицинское, пенсионное и социальное страхование и т.д.).

" С целью повышения квалификации сотрудников организованы семинары и обучение специальным программам, в том числе и за рубежом.

В Красноярском региональном филиале АО «Россельхозбанк» обучение работников организуется силами структурных подразделений. Плановое обучение проводится 1 раз в 3 года: работники филиала ездят на тренинги и семинары.

Главные функции процесса управления кадровой политикой, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать кадровой политикой как информационный процесс, т.е. функционально включающий



получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему — как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных, в конечном счете, на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Информационное обеспечение представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные). При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) кадровой политики наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления [65].

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований:

- рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов;
- возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере;
- необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

В последнее время параллельно развитию компьютерной техники бурно развиваются средства коммуникации. Кроме телефонной связи, обеспечивающей достаточно совершенную форму диалога с помощью телефонных аппаратов, широкое распространение получает система

персонального оповещения — пейджинг и система факсимильной связи. Достоинства факсимильной связи заключаются в возможности передачи практически любых текстов и полной автоматизации процессов передачи-приема, исключающей необходимость обязательного присутствия оператора.

Высокая эффективность факсимильной связи достигается при передаче небольших по объему документов, сложных графиков и таблиц.

Наиболее простым средством организации взаимодействия между удаленными абонентами является электронная почта. Высокая скорость передачи информации и надежность (при относительно низкой стоимости услуг) позволяет качественно изменить роль почтовой коммуникации. Основной информационный поток в системе электронной почты приходится на локальные сети, которые обычно связывают ПК, находящиеся в одном учреждении. Это дает возможность объединить и рационально использовать компьютерные ресурсы, а также резко сократить бумажный документооборот. К основным требованиям, предъявляемым к сетям, относятся: простота использования, высокая скорость передачи информации, низкая стоимость и соблюдение секретности [66].

Расширение границ применения современных информационных технологий, включая ресурсы Интернет, позволяет формировать более полную информационную базу о кадрах предприятия по всем аспектам по сравнению с той, которая представлена в настоящее время в большинстве отечественных пакетов по управлению кадрами и ограничивающаяся, в основном, исключительно первичной учетной информацией. Таким образом, создаются условия для решения принципиально новых задач, к числу которых можно отнести, например, задачу планирования и распределения работ в рамках проектов и формирования рабочих групп на их выполнение. Привлечение полной базы данных о кадрах позволяет подбирать персонал в соответствии со спецификой предстоящих работ, исходя из объективных профессиональных и социально-психологических характеристик персонала.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в

использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации [27].

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам [28].

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить

возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования — Трудовой Кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Федеральной службы по труду и занятости РФ, акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнениям, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются:

- Гражданский кодекс РФ;
- Трудовой Кодекс;
- Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Закон РФ «О занятости населения в РФ»;
- Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;

- Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Проанализируем сильные и слабые стороны системы управления персоналом в Банке.

Сильные стороны:

- Деятельность отдела по работе с персоналом хорошо регламентирована. Разработаны положения о подборе персонала, о приеме на работу, об адаптации, аттестации сотрудников. Разработан кодекс корпоративной этики.

- Работники отдела по работе с персоналом имеют соответствующее образование по специальности; владеют современными методиками в области управления персоналом.

- Специалисты отделов по управлению персоналом из различных региональных филиалов имеют возможность обмениваться положительным опытом работы.

- Разработано положение об обучении и развитии персонала, положение о кадровом резерве.

- Для всех категорий персонала разработаны должностные инструкции.

- Разработано положение о работе с вузами и студентами, о прохождении практики студентов в банке. Растет количество студентов, успешно прошедших практику с последующим трудоустройством.

Слабые стороны:

- Регламент процессов набора и отбора персонала не соблюдается руководителями структурных подразделений.

- Предлагаемый положением процесс подбора бюрократизирован и

утяжелен, что связано со спецификой банковской деятельности.

- Отдел по работе с персоналом не имеет финансовой самостоятельности. Работа зависит от выделенного объема фонда оплаты труда головным офисом.

- Отдел по работе с персоналом подчиняется Департаменту по работе с персоналом в головном офисе и не имеет права разрабатывать свои положения.

- В течение испытательного периода (3 месяца) наставник выполняет практически весь объем работы новичка, при этом новичок получает оклад, как сотрудник, выполняющий весь объем работы.

- Размер премии зависит от результатов работы всего филиала в целом и составляет одинаковый процент от оклада всех категорий персонала.

- Должностные инструкции разрабатываются чаще всего после того, как начинается поиск кандидатов.

- Молодые специалисты получают практические знания, навыки и опыт работы и уходят в другие банки, где уровень заработной платы более высокий.

- На практике чаще всего используются методы устрашения и наказания, а не поощрения. Послабления делаются «старым» работникам, имеющим хорошие отношения с руководством.

- Решение многих проблем руководство находит в увольнении «нерадивого» работника. При этом проблема остается нерешенной, т.к. новому сотруднику приходится заново вникать в работу.

На основании вышесказанного выделим приоритетные направления развития системы управления персоналом Банка:

- Усилить меры административного контроля за соблюдением регламента процедуры набора и отбора персонала руководителями структурных подразделений.

- С целью поощрения индивидуального трудового вклада работника, разработать методы материального и нематериального стимулирования работников.

- Увеличить степень финансовой и административной

самостоятельности отдела по работе с персоналом.

## 2.2 Разработка методики оценки стабильности кадров в организации

Стабильность кадров – это постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением интересов фирмы, а также общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.

Разрабатывая методику оценки стабильности кадров в Региональном Филиале АО «Россельхозбанк» необходимо учесть, что методика оценки стабильности сотрудников, будет включать следующие этапы:

- разработка комплекса показателей оценки стабильности кадров;
- разработка шкалы оценки.

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от стабильности состава работников предприятия. Чтобы оценить стабильность состава работников применяются следующие показатели:

### 1 Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$

Этот коэффициент рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством на предприятии или в его подразделениях:

$$K_{ск} = 1 - \frac{P_{ув}}{P_c + P_{п}}, \quad (1)$$

где  $P_{ув}$  – численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

$P_c$  — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{\pi}$  — численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

## **2 Коэффициент выбытия кадров $K_{\text{вк}}$**

Определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период  $P_{\text{ув}}$  к среднесписочной численности работников за тот же период  $P_c$ :

$$K_{\text{вк}} = (P_{\text{ув}} \div P_c) \times 100, \quad (2)$$

где  $P_{\text{ув}}$  — количество работников, уволенных по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, и т.д.;

$P_c$  — среднесписочная численность работников.

## **3 Коэффициент приема кадров $K_{\text{пк}}$**

Определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период  $P_{\pi}$  к среднесписочной численности работников за тот же период  $P_c$

$$K_{\text{пк}} = (P_{\pi} \div P_c) \times 100, \quad (3)$$

где  $P_{\pi}$  — количество работников, принятых на работу за данный период;

$P_c$  — среднесписочная численность работников.

## **4 Коэффициент текучести кадров $K_{\text{тк}}$**

Определяется делением числа работников предприятия, выбывших (уволенных) за данный период по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины), и тому подобным причинам, не вызванным производственной потребностью  $P_{\text{ув}}$ , на среднесписочное число работников за тот же период  $P_{\text{сс}}$  (в %):

$$K_{\text{тк}} = (P_{\text{ув}} \div P_{\text{сс}}) \times 100, \quad (4)$$



где  $P_{ув}$  – количество работников, уволенных за данный период по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины;

$P_{сс}$  – среднесписочная численность работников за данный период.

этих коэффициентов будем обозначать как  $k_1, k_2, k_3, k_4$ .

Выполнять оценку стабильности нужно будет раз в год. Таким образом, мы сможем наблюдать динамику стабильности кадров, и уже по ней оценивать состояние какого-либо отдела.

Для проведения оценки стабильности кадров нам понадобится оценочный отчет. Основные разделы оценочного отчета каждого отдела будут включать:

- общие сведения о сотрудниках отдела (Ф.И.О., должность, стаж работы в компании);
- сколько принято/уволено человек за определенный период времени;
- оценка текучести кадров средняя и планового периода;
- оценка стабильности сотрудников.

Методика оценки стабильности кадров в организации будет включать в себя следующие этапы:

- 1) сбор данных по фактическому состоянию кадрового состава в организации;
- 2) расчет необходимых коэффициентов, согласно собранных фактических данных;
- 3) оценка уровня стабильности кадрового состава и формулирование выводов по проведенной оценке.

Далее представлена разработанная методика по оценке стабильности кадрового состава в организации.

Методика по оценке стабильности кадрового состава в организации включает следующие этапы:

Этап 1. Сбор данных по фактическому состоянию кадрового состава в организации:

- 1) Собираются данные о сотрудниках организации (отдела) по форме следующей таблицы 6;

Таблица 6 – Сбор данных по сотрудникам

ФИО	Должность	Стаж работы в исследуемой организации
1	2	3

2) Определяются следующие данные по организации (отделу) по форме таблицы 7.

Таблица 7 – Данные по организации (отделу)

Наименование показателя	Период, предшествующий отчетному	Отчетный период
1) Численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины (строка № 1)		
2) Среднесписочная численность работающих (строка № 2)		
3) Численность вновь принятых за период работников (строка № 3)		
4) Численность уволенных за период работников (строка № 4)		

Этап 2. Расчёт необходимых коэффициентов согласно формы таблицы 8.

Таблица 8 – Расчет коэффициентов стабильности кадров

Наименование коэффициента	Методика расчета	Период, предшествующий отчетному	Отчетный период
1 Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$	= 1 - (значение строки № 1 / (значение строки № 2 + значение строки № 3))		
2 Коэффициент выбытия кадров $K_{вк}$	= значение строки № 4 / значение строки № 2		
3 Коэффициент приема кадров $K_{пк}$	= значение строки № 3 / значение строки № 2		
4 Коэффициент текучести	= значение строки		

кадров $K_{TK}$	№ 1 / значение строки № 2		
-----------------	---------------------------	--	--

Этап 3. Оценка коэффициентов стабильности кадров в баллах согласно формы таблицы 9.

Таблица 9 – Оценка в баллах коэффициентов стабильности кадров

Наименование коэффициента	3 балла	2 балла	1 балла	0 баллов
1 Коэффициент стабильности кадров $K_{СК}$	0,9-1	0,7-0,8	0,3-0,6	Менее 0,3
2 Коэффициент выбытия кадров $K_{ВК}$	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	Выше 0,3
3 Коэффициент приема кадров $K_{ПК}$	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	Выше 0,3
4 Коэффициент текучести кадров $K_{ТК}$	Не более 0,05	Не более 0,15	Не более 0,3	Выше 0,3

После расчёта коэффициентов необходимо сделать выводы согласно полученным значениям:

- количество баллов 9-12 – наблюдается высокое значение стабильности кадров, разработка мероприятий не требуется;

- количество баллов 5-8 – состояние стабильности кадров на удовлетворительном уровне, требуется разработка корректирующих мероприятий по повышению уровня стабильности кадров;

- количество баллов 0-4 – наблюдается низкое значение стабильности кадров, требуется срочная разработка мероприятий по стабилизации.

На наш взгляд данный мониторинг рекомендуется проводить раз в год при высоком значении стабильности кадров, и проводить повторно в случае потребности в разработке мероприятий сразу после их проведения. Указанный анализ достаточно подробен, и может быть проведен любым компетентным сотрудником отдела кадров. Ориентировочное время на проведение оценки – 3 часа.

Апробация методики выполнена по данным «Отдела по работе с клиентами» Регионального филиала АО «Россельхозбанк». Результаты расчётов представлены в таблицах 10-12.

Таблица 10 – Сбор данных по сотрудникам

ФИО	Должность	Стаж работы непосредственно в исследуемой организации
1	2	3
Федоренко В.А.	Начальник Отдела по работе с клиентами	3
Кузьмина Л.В.	Главный специалист Отдела по работе с клиентами	4
Марченко И.В.	Главный специалист Отдела по работе с клиентами	4
Степанова В.Ф.	Специалист Отдела по работе с клиентами	2
Олохова В.В.	Специалист Отдела по работе с клиентами	1
Алёхина Д.А.	Новичок	0,3
Шипко Л.Н.	Новичок	0,1

Таблица 11 – Данные по организации (отделу, подразделению)

Наименование данных	Период, предшествующий отчетному	Отчетный период
численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины (строка № 1)	0	3
среднесписочная численность работающих (строка № 2)	8	5
численность вновь принятых за период работников (строка № 3)	0	0
численность уволенных за период работников (строка № 4)	0	3

Таблица 12 – Расчет коэффициентов стабильности кадров

Наименование коэффициента	Методика расчета	Период, предшествующий отчетному	Отчетный период
1 Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$	= 1 - (значение строки № 1 / (значение строки № 2 + значение строки № 3))	$1 - (0 / (8 + 0)) = 1$	$1 - (3 / (5 + 0)) = 0,4$
2 Коэффициент выбытия	= значение строки	$0 / 8 = 0$	$3 / 5 = 0,6$

кадров $K_{вк}$	№ 4 / значение строки № 2		
3 Коэффициент приема кадров $K_{пк}$	= значение строки № 3 / значение строки № 2	0/8 = 0	0/5=0
4 Коэффициент текучести кадров $K_{тк}$	= значение строки № 1 / значение строки № 2	0/8 = 0	3/5=0,6

Согласно разработанной методике количество баллов будет следующим:

- в 2014 году:

$$3+3+3+3 = 12 \text{ баллов};$$

- в 2015 году:

$$1+0+3+0 = 4 \text{ балла.}$$

На основе полученных значений каждого показателя построим «радар стабильности» (Рисунок 11).

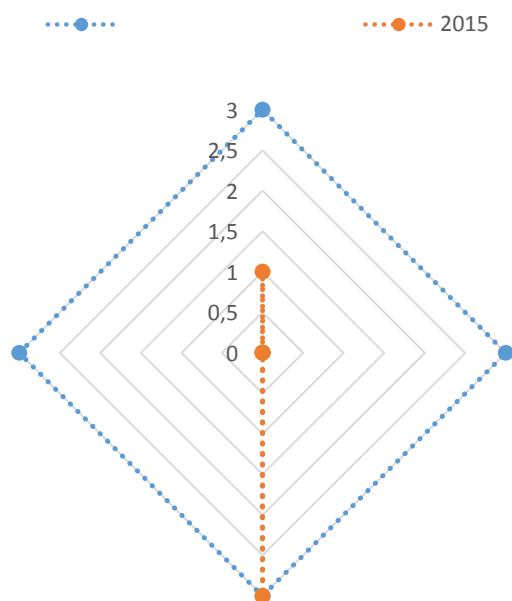


Рисунок11 – Радары шкалы оценки стабильности кадров в отделе по работе с клиентами

Таким образом, на основании расчётов по данной методике, наблюдается резкое ухудшение стабильности кадров в 2015 году в исследуемом отделе,

наблюдается высокое значение текучести (60%). Следовательно, требуется разработка мероприятий по стабилизации кадрового состава.

### **2.3 Диагностика состояния кадров в организации для выбора направлений стабилизации ее кадрового состава**

Первым и очень важным этапом в создании оптимальной системы кадрового менеджмента в организации является диагностика существующего положения дел в области кадровой работы.

Под кадровой диагностикой (диагностикой кадрового менеджмента) понимается последовательная аналитическая деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем управления персоналом в организации и выявление главных направлений их решения.

Проводя аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально значимых качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

5) оценку текучести кадров.

Для оценки потенциала сотрудников необходимо проанализировать возраст сотрудников и их степень образования, провести оценку качественного состава кадров.

Результаты анализа кадрового состава Банка по категориям персонала представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика структуры персонала Регионального филиала АО «Россельхозбанк» в 2014-2015 гг.

Персонал	2014		2015		Отклонение (+, -)
	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %	
Административно- управленческий	109	25,1	86	21,2	-23
Обслуживающий	246	56,6	261	63,5	15
Хозяйственный	79	18,3	64	15,3	15
Итого:	434	100	411	100	23

За анализируемый период (2014-2015 гг.) численность персонала снизилась на 23 человека: с 434 до 411 человек. Структура персонала по основным категориям в 2014-2015 гг. отображена на рисунке 6.

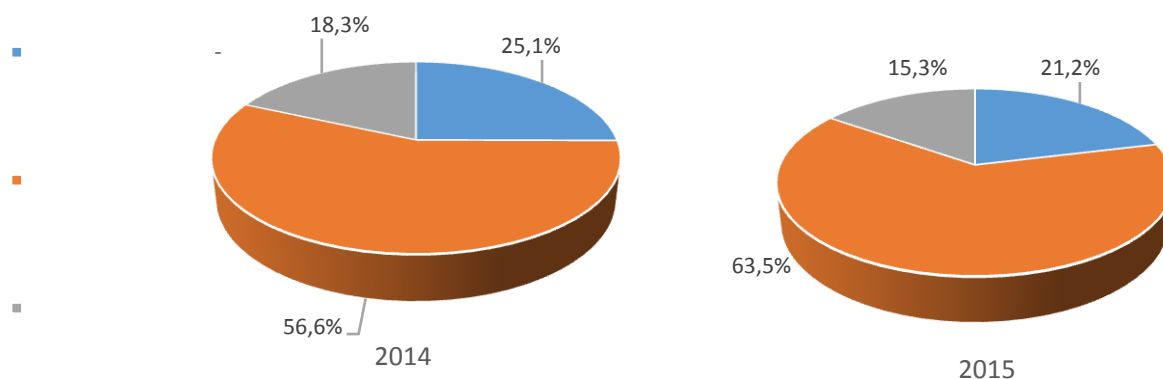


Рисунок 6 – Структура численного состава Регионального филиала АО «Россельхозбанк» г. Красноярск в 2014-2015 гг.,%

Анализ динамики персонала за 2014-2015 гг. показал, что по структуре в 2015 году наибольшую долю в численности состава кадров составляет обслуживающий персонал (63,5%), по сравнению с прошлым годом число работников данной категории увеличилось на 15 человек). Увеличение доли данной категории является следствием увеличения активности населения.

Среднесписочная численность сотрудников Банка в 2016 году на 01.01. составила 411 человек, это на 23 человека меньше чем в 2015 году.

Анализ фонда заработной платы, показал, что за анализируемый период, фонд заработной платы снизился до 27031,2 тыс. руб. с 30364 тыс. руб. в 2015 году. Уменьшение составило 3332,8 тыс. руб., что обусловлено уменьшением среднесписочной численности сотрудников на 23 человека, а также снижением размера оклада работников. Динамику фонда и среднемесячной заработной платы можно посмотреть на рисунке 11.



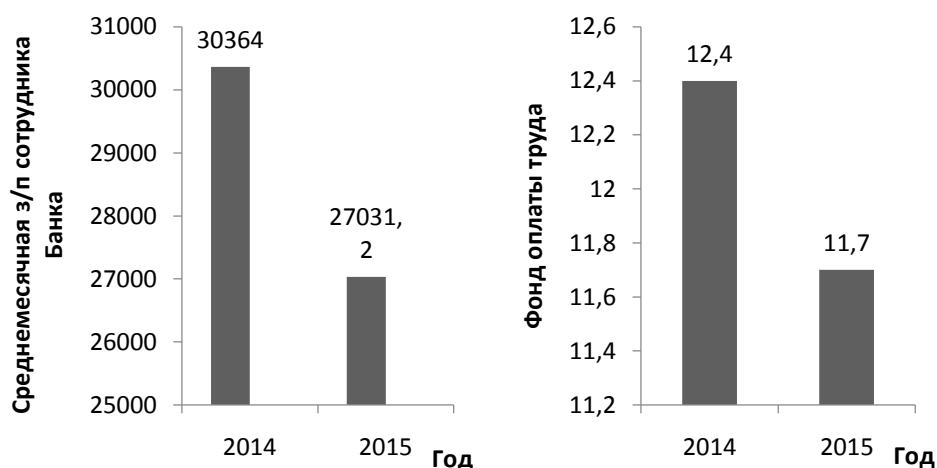


Рисунок 11 – Динамика фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы сотрудника Регионального филиала АО «Россельхозбанк» г. Красноярск в 2014-2015 гг., тыс.руб.

Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Поэтому, целесообразно провести анализ конкурентной позиции гипермаркета.

В таблице 8 представлена структура образовательного уровня сотрудников банка.

Таблица 8 – Структура образовательного уровня сотрудников АО «Россельхозбанк»

Вид образования	2014		2015	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
Высшее	234	54%	214	52%
Неполное высшее	165	38%	164	40%
Среднее специальное	35	8%	33	8%
Итого	434	100%	411	100%

Данные таблицы 8 показывают, что наибольшую долю от общей численности персонала предприятия занимают работники с высшим образованием – 214 человека (52%).

На рисунке 12 отображена структура образовательного уровня сотрудников в АО «Россельхозбанк».

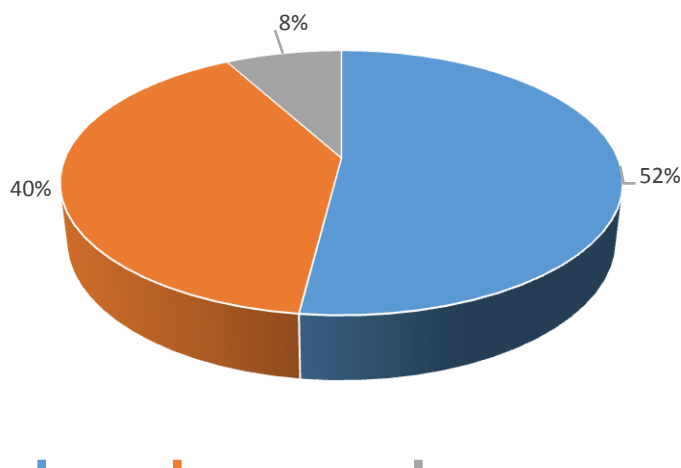


Рисунок 12 – Структура образовательного уровня сотрудников в АО «Россельхозбанк» в 2015г., %

В таблице 9 представим половозрастную структуру персонала банка.

Таблица 9 – Качественные показатели кадрового состава Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» в 2015 г.

Пол	Возраст, лет			Стаж, годы		
	до 25	26-30	31-50	до 3	3-5	5-9
Мужской	20	56	18	15	36	43
Женский	54	126	137	49	120	148
Итого	74	182	155	64	156	191

По рисунку 13 можно оценить половозрастную структуру кадров Регионального Филиала АО «Россельхозбанк».

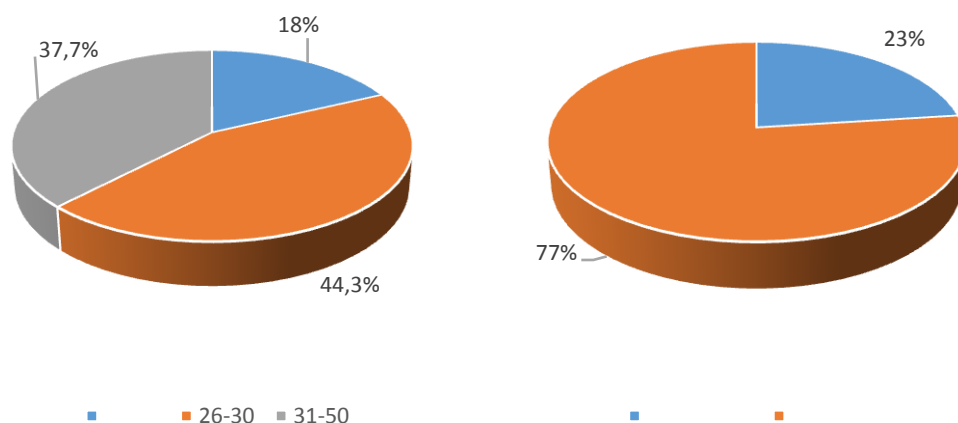


Рисунок 13 – Половозрастная структура персонала Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» в 2015 г., %

В Региональном Филиале АО «Россельхозбанк» в г. Красноярске преимущественно работают женщины, это легко объясняется тем, что в организации большую потребность составляют женские профессии, такие как кассиры, бухгалтера.

Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 14.

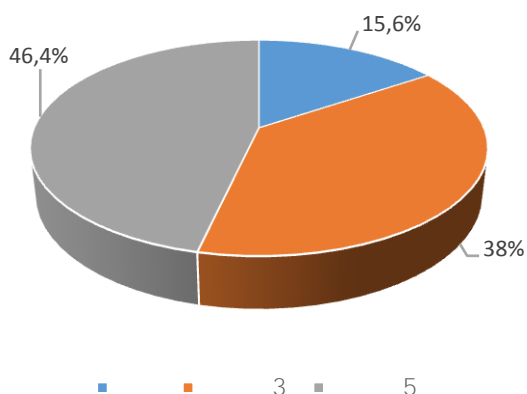


Рисунок 14 – Структура персонала Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» по стажу работы в 2015г., %

В таблице 10 рассмотрена динамика движения персонала и коэффициент текучести. Как правило текучесть кадров обладает сезонным фактором. Например, за лето она увеличивается, т.к. работники берут отпуска. В новогодние праздники обычно текучесть почти отсутствует, т.к. для работников

главным стимулом является увеличение зарплаты за счет увеличения выработки.

Таблица 10 – Показатели динамики движения персонала Регионального Филиала АО «Россельхозбанк» в 2014-2015гг, чел

Показатель	2014	2015	Отклонение (+/-)
Принято	235	159	-76
Уволено	231	229	-2
Среднесписочная численность	434	411	-23
Коэффициент текучести, %	53	56	+3

В отделе персонала АО «Россельхозбанк» существует определенная система показателей, которые показывают эффективность его работы. Нормативные значения этих показателей, и их результаты в 2014-2015 году представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели, характеризующие эффективность кадровой работы в Региональном Филиале АО «Россельхозбанк» в 2014-2015гг.

в %

Показатель	Нормативное значение	2014	2015
Укомплектованность кадрового состава	99-100	99	98
Текучесть кадров	25-30	53	56
в т.ч. текучесть новичков	30-35	35	48
Обученность кадров	90	80	90

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости факторы выделяются трех групп:

- факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) – величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;

- личностные факторы – возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;

- факторы, внешние по отношению к предприятию, экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

Проанализировав таблицу 11 можно заметить, что показатель текущести кадров выше нормы на 26%. И это повышение вызвано в основном за счет повышения текущести новых кадров. Что и является главной проблемой кадровой политики руководства банка.

В ходе проведенного интервью с работниками банка, был сделан вывод, что отсутствие ведения периода адаптации для нового сотрудника, является негативным фактором как для самого сотрудника, так и для банка. В настоящее время в АО "Россельхозбанк" система адаптации не выстроена, не формализована, поэтому некоторые сотрудники увольняются в период испытательного срока, и банк вынужден искать новых работников.

В ходе исследования было проведено анкетирование, целью которого было выявление особенностей процесса адаптации новых работников. Приведем описание анкеты и результаты анкетирования. Анкета представлена в ПРИЛОЖЕНИИ В.

Для большей наглядности результаты анкетирования представим графически на рисунке 15.

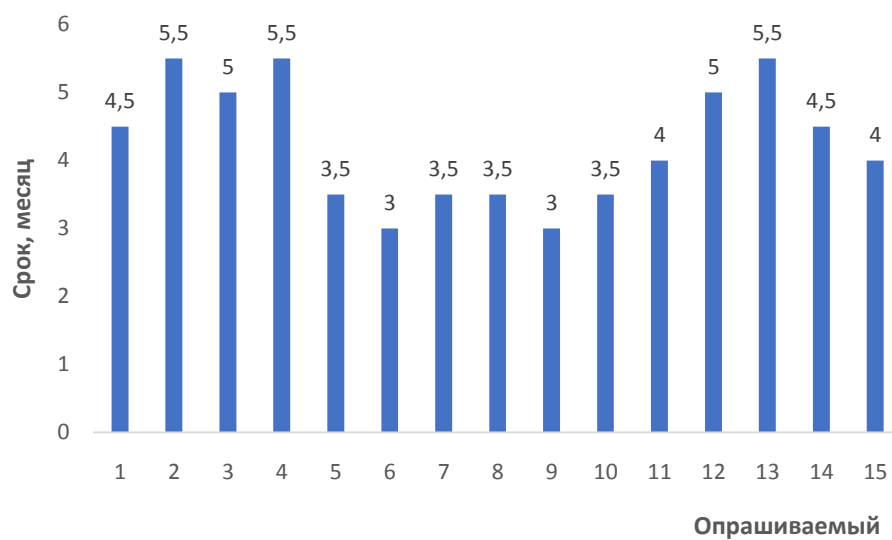


Рисунок 15 – Средние сроки адаптации молодых специалистов АО «Россельхозбанка», мес.

В таблице 12 приведены результаты анкетирования специалистов АО «Россехозбанк»

Таблица 12 – Результаты анкетирования молодых специалистов АО «Россельхозбанка», мес.

Номер респондента	Вопросы анкеты			
	1. Укажите срок работы в данной организации	4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?	5. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив ?	Средний срок (по вопросам 4 и 5)
Опрашиваемый	Ответы на вопросы			
1.	7	4	5	4,5
2.	12	6	5	5,5
3.	6	5	5	5
4.	10	8	3	5,5
5.	18	4	3	3,5
6.	9	4	2	3
7.	8	4	3	3,5
8.	9	5	2	3,5
9.	8	3	3	3
10	7	3	4	3,5
11.	11	4	4	4
12.	12	6	4	5
13..	13	6	5	5,5
14.	10	5	4	4,5
15.	9	5	3	4
Средний срок, мес.	9,9	5	3,6	

Как видно из представленных выше данных, средний стаж работы опрошенных молодых специалиста составляет 10 месяцев, из которых в среднем 5 месяцев им понадобилось на то, чтобы овладеть необходимыми профессиональными навыками и 3,6 месяцев для того, чтобы войти в коллектив.

Эти результаты нельзя считать удовлетворительными: период адаптации связан со стрессовым состоянием сотрудника; в стрессовом состоянии неизбежны брак в работе, текучесть кадров и другие негативные последствия. Кроме того, период вхождения в коллектив, длящийся для молодого специалиста в среднем почти 4 месяца – также показатель неудовлетворительный, который свидетельствует о не совсем здоровом социально-психологическом климате в коллективе, создающийся вокруг

молодых специалистов.

В ПРИЛОЖЕНИИ Г приведена Анкета о степени адаптации новых сотрудников, как рабочих, так и управленческого персонала, примененная в ходе исследования. Приведем результаты анкетирования:

1. На вопрос «Представьте себе, что по каким-либо обстоятельствам Вы уволились с организации. Вернулись ли бы Вы через некоторое время на свое прежнее место работы?»

- 2 человека из 9 ответили, что не вернулись бы ни при каких обстоятельствах;

- 3 из 9 ответили, что вернулись бы в самом крайнем случае;

- 7 из 9 ответили, что вернулись бы не очень охотно.

Таким образом, для большинства опрошенных период адаптации не способствовал повышению удовлетворенности своим трудом на предприятии.

2. На вопрос «Бывают ли у Вас конфликты» были получены следующие ответы. Результаты ответов на вопрос показаны в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты ответов на вопрос «Бывают ли у Вас конфликты?», чел.

С кем может быть конфликт	Вариант ответа		
	Время от времени	Редко	Не бывает
С руководителем подразделения	3	4	8
С заместителем руководителя	6	8	1
С коллективом по работе	9	5	0

Конфликты неизбежны. Однако, относительно большое количество конфликтов с коллективом говорит о неблагоприятном социально-психологическом климате на предприятии, в который попадают молодые специалисты.

3. Третий вопрос анкеты: «Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации: сотрудник отдела кадров, линейный руководитель,



куратор, коллега по работе или кто-то еще?»).

При ответе на этот вопрос 4 из 9 человек назвали своего куратора и 5 из 9 – коллег по работе. Это является показателем неэффективности на предприятии системы адаптации молодых специалистов.

4. При ответе на последний вопрос анкеты «Что помогло Вам в процессе адаптации: лекции, семинары, специальная литература, фильмы, слайды или что-нибудь другое?»

- 4 из 9 опрошенных указали на документы, регламентирующие должностные обязанности;

- 6 из 9 затруднились выбрать ответ из предлагаемых вариантов, указывая в основном на коллег по работе.

Такие результаты говорят об неэффективности научно-методического сопровождения процесса адаптации.

В таблице 14 продемонстрируем показатели, характеризующие систему управления персоналом в Региональном филиале АО «Россельхозбанк»

Таблица 14– Показатели, характеризующие систему управления персоналом АО «Россельхозбанка»,

в %

Показатели удовлетворенности трудом	Доля удовлетворенных сотрудников
1. Удовлетворенность содержанием труда	65
2. Удовлетворенность режимом работы	35
3. Удовлетворенность условиями труда	62
4. Удовлетворенность заработком	48
5. Удовлетворенность разнообразием работы	60
6. Удовлетворенность самостоятельностью в работе	65
7. Удовлетворенность гигиеническими условиями труда	84
8. Удовлетворенность возможностью обучения развития навыков и способностей	85
Средний показатель	63,9

Таким образом, из-за не развитой системы адаптации в Региональном Филиале АО "Россельхозбанк" г. Красноярска в процессе адаптации нового сотрудника у опытного специалиста пропадает мотивация к дальнейшему труду

в данной организации, а у нового сотрудника не появляется мотивации к более быстрому и эффективному освоению необходимыми навыками и преступлению к полноценной самостоятельной работе. Что, в свою очередь, может привести к увеличению текучести как новых специалистов, отработавших небольшой срок, так и опытных сотрудников, имеющих значительный стаж работы в данной организации.

Проведя диагностику кадров, мы выявили следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров, в основном молодых сотрудников;
- не развитая система адаптации.

Таким образом, проанализировав состояние кадров, стала ясной необходимость поиска путей и методов для стабилизации кадрового состава Регионального Филиала АО «Россельхозбанк».

### **3 Разработка мероприятий по стабилизации кадрового состава организации**

#### **3.1 Разработка мероприятий по стабилизации кадрового состава Регионального Филиала АО "Россельхозбанк"**

Причины высокой текучести в банковской сфере объясняются по-разному. Но ясно, что проблема текучести кадров в коммерческих банках актуальна и АО "Россельхозбанк" не является исключением. Но, так как предпосылок текучести кадров множество, как внутренних, так и внешних, становится необходимым проведение мероприятий по сокращению внутренних предпосылок увеличения текучести. Одним из инструментов сокращения текучести кадров, наиболее подвластным изменениям со стороны руководства банка, является система профессиональной адаптации работников.

Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и практической деятельностью. Она призвана способствовать удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе (в необходимом качественном и количественном отношении) для повышения их прибыльности и конкурентоспособности. В ходе взаимодействия работника и предприятия происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

В ходе проведенного анализа текучести персонала в Региональном Филиале АО "Россельхозбанк" было выявлено, что в банке наблюдается текучесть не только молодых специалистов (отработавших менее года), но и более опытных, обусловленная недостаточно эффективной системой профессиональной адаптации сотрудников. Это связано с тем, что на работника, который занимается адаптацией нового сотрудника возлагается в первое время практически весь объем работы «новичка», т.к. пока новый

сотрудник не получит все необходимые сертификаты, он не допускается до полноценной работы.

Одним наиболее эффективным способом «борьбы» банка с текучестью молодых кадров и повышения мотивации опытных специалистов является " ", который предусматривал бы ответственность молодых специалистов перед банком в случае без уважительных причин не выполнять свои обязательства по договору. При заключении ученического договора, молодому специалисту на время его обучения выплачивается стипендия, размер которой меньше оклада данной номенклатурной должности, а разницу от оклада выплачивается работнику, прикрепленному к этому ученику. В данном случае в процессе адаптации молодого специалиста у него появляется стимул к наиболее скорому преступлению к полноценной работе, а опытный специалист получает награду за свой труд.

Для осуществления программы наставничества в Региональном Филиале АО "Россельхозбанк", целесообразно создать группу наставников, состоящую из сотрудников, которые имеют опыт в своей специальности. Группа наставников должна включать в себя по одному сотруднику из каждого отдела банка, которые будут курировать вновь принятых сотрудников массовых специальностей, это необходимо для:

- снижения трудоемкости работников в процессе адаптации сотрудников;
- обеспечения качества осуществления трудовой деятельности;
- снижения текучести персонала.

Следует учесть, что при поиске кандидатов на должность наставника, сотрудникам будет выплачиваться заработная плата, не ниже среднегодового заработка на текущей должности и при переходе на временную должность наставника за ними будет сохраняться их прежняя должность.

Для того чтобы выбрать наставника, необходимо сформировать четкие требования, которыми он должен обладать для того чтобы качественно выполнять свои обязанности.

Обязательные требования к сотруднику, желающему занять должность наставника:

- вырос внутри компании;
- прошел аналогичный процесс обучения;
- знает все необходимые регламенты, постановления, бизнес-процессы, стандарты обслуживания;
- неоднократно являлся лучшим работником;
- состоит в кадровом резерве по итогам годовой оценки;
- проявляет самостоятельно желание стать наставником.

В обязанности наставника будет входить:

- построение команды и положительного отношения к работодателю;
- помощь ученикам в установке целей работы;
- всестороннее развитие работников;
- постоянный сбор новой информации необходимой для работы, донесение этой информации до работников;
- проявление личной заинтересованности в ученике и оказание помощи ему для успешного прохождения программы обучения и стажировки;
- организация ясного, открытого двустороннего общения;
- оказание поддержки или конструктивной критики при необходимости и помощи совершенствования в течение программы обучения и стажировки;
- помощь в развитии навыков решения проблем;
- ознакомление с информацией о работодателе, которая поможет сотруднику адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;
- обучение собственным примером.

Эти обязанности и требования необходимо будет включить в положение о наставничестве. Перед тем, как группа наставников приступит к работе, их необходимо с этим положением ознакомить.

Во время проведения программы наставничества каждый ученик обязан:

- вовремя приходит на все встречи, назначенные наставником;
- выполнять поставленные задачи;

- проявлять личную заинтересованность в процессе прохождения стажировки;
- устанавливать обратную связь при взаимодействии с наставником;
- сообщать о всех проблемных ситуациях, связанных с рабочим процессом.

После того, как программа адаптации подходит к концу, группа наставников должна составить отчет по каждому ученику и рекомендации по его дальнейшей работе. Так же и ученики обязаны будут составить свой отчет о наставнике, оценив их вклад, а также пройти тестирование, чтобы понять, насколько полно удалось наставникам включить новичков в курс дела.

Следующим мероприятием улучшения ситуации по текучести кадров в региональном филиале рассмотрим " " .

Материальное и моральное стимулирование нужно всем категориям работников для ещё большей самоотдачи своей работе, для того, чтобы трудовая деятельность была не повседневной наскучившей обязанностью, а любимым делом, которое делалось бы с удовольствием и приносило моральное и материальное удовлетворение. Похвала, критика, а также – продвижение по службе – все эти стимулирующие факторы должны быть направлены на повышение эффективности производства и высокой производительности труда всего предприятия в целом.

Основным предлагаемым мероприятием является то, что мотивация труда работников в Региональном Филиале АО «Россельхозбанк» должна строиться на основе факторов, непосредственно зависящих от работников. Независимыми могут быть не стоимостные факторы, ибо на практике от работников действительно не зависят ни условия осуществления операций, ни условия кредитования. Уже поэтому ставить поощрение работников в прямую зависимость от прибыли, полученной Банком было бы ошибочным. Критерии системы материального стимулирования работников Банка не должны быть связанными с прибылью.

Мероприятие направлено на то, что система материальной заинтересованности работников должна выстраиваться, как система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность объективно критерием оценки и сопоставления результатов и затрат труда. Поэтому целесообразно предложить подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы, то есть инвестиций, которые можно назвать квалитрудовыми. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основным их источник - это конечный доход.

Так, например, на наш взгляд, целесообразно предложить внедрить бестарифную систему оплаты труда – «вилка» соотношений оплаты труда разного качества(BCOTЭРКа), когда все работники в зависимости от квалификации подразделяются на ряд квалификационных групп. Каждой квалификационной группе соответствует конкретное значение «вилки» соотношений в оплате труда. Естественно, чем выше квалификационная группа, больше значение «вилки» соотношений. Такой механизм организации материального стимулирования обеспечит не только требуемую дифференциацию в оплате труда разного качества, в частности, между рабочими и руководителями, между специалистами разной квалификации, но и, что очень важно, возможность учета реального трудового вклада и фактической результативности труда работника. Вознаграждение работника по данному методу непосредственно зависит от трех условий:

- его квалификации;
- фактического трудового вклада;
- результатов работы Банка.

В процессе разработки системы материального стимулирования в банке были включены следующие этапы. Этапы изображены на рисунке 18.

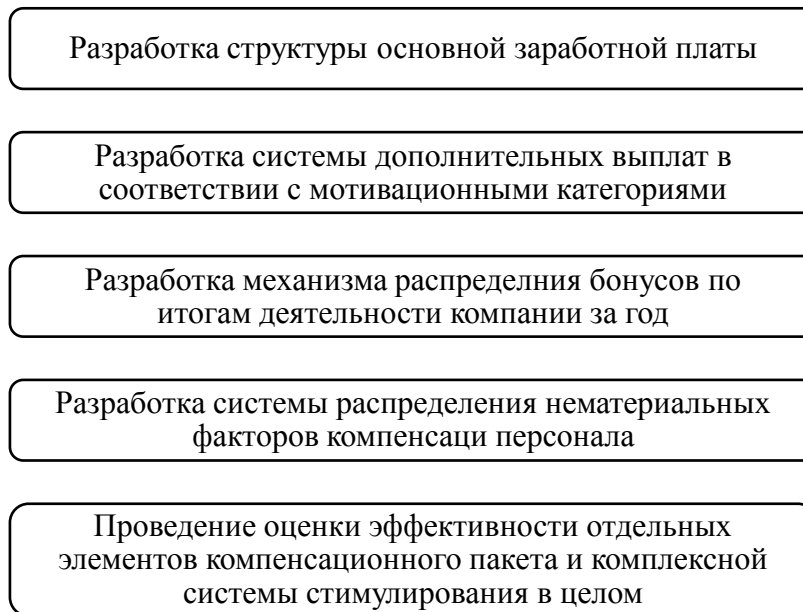


Рисунок 18 – Этапы процесса совершенствования материального стимулирования сотрудников в Банке

Результаты могут привести к следующим шагам:

- предоставление обоснованной программы, представляющей собой комплексную систему взаимосвязанных факторов материального и нематериального стимулирования выбранной категорий персонала компании, методики ее внедрения и управления;

- предоставление рекомендаций по перспективному развитию системы стимулирования во всех отделах компании.

В работе над базовой системой оплаты – окладом, установили два разряда: первый (высший) и второй (более низкий). Фактически их увязали с двумя должностными позициями в отделе: старший экономист и ведущий экономист. Индивидуальный вклад учитывался при ежегодной системе оценки результатов труда сотрудников. Контроль затрат на рост оплаты труда внутри должностного разряда должен быть установлен за счет дробления разрядов на зоны. Были предложены зоны для выделения стандартных этапов, через которые может проходить сотрудник в своем продвижении от нижнего до верхнего уровня разряда.



" – диапазон оплаты труда начинающих свою деятельность в отделе сотрудников, не имеющих опыта работы в организации или в отделе. Они обладают лишь базовыми навыками для работы на этой должности. Если сотрудник уже имеет опыт аналогичной работы, то он начинает свою деятельность с более высокой позиции.

" – диапазон оплаты труда сотрудников, которые достаточно компетентно выполняют работу в ключевых областях своей должности, но им необходимо дополнительно изучить некоторые области. Это приемлемый уровень компетенции. Предусмотрена возможность продвижения до высшего уровня зоны компетенции, скорость продвижения зависит от результативности и вклада в общий результат.

является резервной, и она предназначена для сотрудников, демонстрирующих исключительно высокую результативность. В эту зону также могут быть включены сотрудники, на которых возложены особые обязанности, более высокие и ответственные, чем у остальных сотрудников того же разряда, но в то же время эти обязанности не являются достаточным основанием для перевода этой должности в более высокий разряд.

Таким образом, за счет внедрения " сотрудников филиала банка может быть достигнута большая гибкость в вознаграждении сотрудников, может быть обеспечена лучшая база для поощрения роста компетентности, критерии для оплаты труда станут более прозрачными.

В ходе построения улучшенной системы мотивации труда ключевых сотрудников Банка предлагается ввести , учитывающие, например, интенсивность нагрузки в те или иные периоды.

В программу " , которая жестко контролируется «головным» офисом, внедряем небольшое изменение, предлагаем не устанавливать верхнюю планку бюджетного лимита. На практике это реализуется таким образом, что в случае превышения лимита, привлекаются неиспользованные резервы лимитов других отделов, например,

административного или финансового, где резерв обычно расходуется только наполовину. Таким образом, превышения бюджета в целом по банку не происходит за счет перераспределения расходов между отделами.

С учетом выявленных особенностей системы оплаты труда банковского персонала в работе была разработана система премирования банковского персонала, которая в полной мере позволит работникам увидеть, за что они получают премию, какова роль их личного вклада в вознаграждение.

Система стимулирования должна учитывать категорию подразделения в системе премирования, сделать это можно путем дифференциации соотношения постоянной и переменной частей в зарплате сотрудников, в зависимости от их «близости» к бизнесу. Этот показатель может быть выражен в виде подразделения, связанного с продажами, и подразделения поддержки.

Наиболее оптимальной в банке является коллективная форма премирования: расчет премиального фонда осуществляется на уровне группы подразделений/отдельного подразделения/группы сотрудников с дальнейшим его перераспределением между группами подразделений (отдельными подразделениями) и в конечном итоге между сотрудниками в зависимости от выполнения показателей деятельности и (или) качественной оценки сотрудника.

Периодичность премиальных выплат может определяться в зависимости от целей премирования, возможностей оценки финансового результата, расчета и начисления премии ответственных подразделений и т.д. С нашей точки зрения, наиболее оптимальным и типовым периодом для выплат премии является квартал.

По итогам работы в отчетном квартале базовый премиальный фонд корректируется в большую или меньшую сторону в зависимости от выполнения показателей премирования – ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности являются индикаторами результатов работы банка, его отдельного подразделения, филиала или сотрудника.

В условиях предлагаемой системы стимулирования определенного подразделения, где наиболее выражена текучесть персонала можно использовать 2 вида показателей:

- ключевые показатели для формирования премиального фонда (КПЭф);
- ключевые показатели для распределения премиального фонда (КПЭр).

Ключевые показатели для формирования премиального фонда являются индикаторами эффективности деятельности банка, его подразделений, филиала.

Структура ключевых показателей эффективности для формирования премиального фонда зависит от премиальной категории подразделения. Например, зарабатывающие подразделения оцениваются по результатам деятельности филиала, результатам работы соответствующего отдела и банка в целом, а оценка подразделений, не связанных с продажами и не влияющих на финансовый результат, будет зависеть от результатов работы банка и филиала.

При расчете премиального фонда должно оцениваться фактическое значение показателя относительно планового по соответствующей бонусной шкале премиальной группы (Таблица 16).

Таблица 16 – Перечень ключевых показателей эффективности КПЭф подразделений для формирования премиального фонда, %

Показатель 1	Вес	Показатель 2	Вес	Показатель 3	Вес	Показатель 4	Вес
На уровне банка							
Чистая прибыль	100	-	-	-	-	-	-
Показатель 1	Вес, доля	Показатель 2	Вес, доля	Показатель 3	Вес, доля	Показатель 4	Вес, доля
На уровне отдела							
Операционный доход блока	50	Объем размещенных средств	25	Объем привлеченных средств	15	Объем документальных операций	10

Окончание таблицы 16

На уровне филиала							
Сметно-финансовый расчет (СФР) на дату	50	Объем кредитного портфеля по корпоративным клиентам	30	Объем привлеченных средств корпоративных клиентов	15	Объем документальных операций корпоративных клиентов	5

Процент выполнения ключевых показателей эффективности пересчитывается в бонусный коэффициент с использованием , также дифференцированных для подразделений различных категорий. Для стимулирования подразделений используется прогрессивная бонусная шкала (с верхней границей 200% по шкале бонусов при 140% выполнения плана), т.е. каждый процент выполнения плановых заданий свыше 100% сопровождается увеличением премиального фонда на 2,5%. Пример данной шкалы для подразделений приведен в таблице 17.

Таблица 17 –Соотношение шкалы выполнения плана и шкалы бонусов для подразделений банка

Категория подразделения	Шкала выполнения плана, %					Шкала бонусов, %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Подразделения, связанные с продажами	0	60	100	120	140	0	60	100	150	200
Подразделения поддержки (не связанные с продажами)	0	60	100	110	130	0	60	100	110	130

Базовый премиальный фонд, скорректированный на величину бонусного коэффициента, рассчитанного с использованием соответствующей бонусной шкалы, образует фактический премиальный фонд.

Ключевые показатели эффективности для распределения премиального фонда (КПЭр) отражают критерии эффективности, производительности, компетентности каждого сотрудника премиальной группы, оказывая непосредственное влияние на размер премии сотрудника. КПЭр могут быть количественными и (или) качественными.

Долевое соотношение количественных и качественных показателей в системе КПЭ, дифференцированных для подразделений, представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Структура модели количественных и качественных показателей в системе КПЭ

Категория подразделения	Количественные КПЭ, %	Качественные КПЭ, %
Подразделения, связанные с продажами	80	20
Подразделения поддержки (не связанные с продажами)	0	100

Количественные показатели определяются в виде доли вклада сотрудника подразделения в достижение итоговых результатов.

Качественные показатели определяются по результатам оценки сотрудников подразделения. В качестве оцениваемых показателей выступают ключевые компетенции сотрудников банка.

Оценка сотрудников по каждой компетенции производится по трехбалльной шкале:

- «Не соответствует требованиям» – 1;
- «Полностью соответствует требованиям» – 2;
- «Намного превышает требования» – 3.

Для приведения к единому измерению балл качественной оценки пересчитывается в коэффициент выполнения показателя с использованием бонусной шкалы.

Распределение премиального фонда может происходить по следующему алгоритму:

1 Для каждого сотрудника определяется итоговый коэффициент для распределения премиального фонда на основе личных количественных и качественных результатов.

2 Фактический премиальный фонд распределяется между сотрудниками премиальной группы пропорционально отношению базовой премии работника, скорректированной на значение его коэффициента распределения, к сумме произведений базовых премий всех сотрудников подразделения на их личные коэффициенты распределения.

Внедрение предлагаемой системы оплаты труда персонала коммерческого банка – процесс сложный, длительный и, как правило, негативно воспринимаемый сотрудниками.

Негативное восприятие работниками системы стимулирования может быть обусловлено отсутствием полной или достоверной информации и непрозрачностью, сложностью восприятия (самим работником) системы вознаграждения.

Руководству банка необходимо понимать, что сразу получить идеальную систему стимулирования не удастся, к тому же персоналу потребуется время для адаптации к новой системе оплаты труда. Обязательно должны быть даны разъяснения каждому сотруднику о том, выполнение каких показателей увеличит размер получаемой премии; кроме того, работнику должна быть предоставлена вся информация, которая необходима для расчета размера предстоящей стимулирующей выплаты.

У предлагаемой системы есть несомненное достоинство – сотрудники получают инструмент адекватной оценки их персонального вклада в достижение поставленных целей, выраженных в бизнес-плане банка.

Материальное стимулирование – это значимый показатель в общей системе борьбы с текучестью кадров. Но это обязательно должно подкрепляться другими инструментами. Список социальных благ, которые



поделим на три уровня градации, в зависимости от стажа работы, таким образом, чтобы каждый новый уровень предполагал увеличение стоимости социального пакета на 30%.

Структура социального пакета предполагает формирование двух составляющих частей: базовой и переменной.

Базовая составляющая предоставляется всем штатным сотрудникам банка независимо от их выбора. Данный элемент является фиксированным и формируется на основе анализа потенциально значимых льгот, характерных для большинства сотрудников. При этом мы считаем, что базовая часть должна составлять не менее 60% стоимости всего социального пакета. К такой группе должны быть отнесены:

- добровольное медицинское страхование (амбулаторно-поликлиническое обслуживание, плановая и экстренная госпитализация, скорая медицинская помощь);

- страхование от несчастных случаев работников категории повышенного риска.

Переменная составляющая – часть социального пакета, индивидуально определяемая непосредственно каждым сотрудником.

В зависимости от размера базового уровня устанавливается стоимость переменной составляющей социального пакета для каждой категории работников, опираясь на стаж и категорию должности, после чего определяется стоимостное выражение каждой предоставляемой льготы. Тем самым сотрудник вправе индивидуально выбирать льготы в зависимости от своей категории и стажа работы в банке, но не более установленного лимита стоимости переменной части социального пакета.

Нужно отметить, что чем больше у сотрудника стаж, тем больше размер переменной части социального пакета, соответственно, тем богаче у него выбор.

Механизм формирования социального пакета сотрудника Банка представлен в таблице 19.



Таблица 19 – Механизм формирования социального пакета сотрудника Банка

Категории персонала	Стаж работы, годы	Стоимость,\$	В том числе	
			базовая	переменная
Специалисты	0–2	500	300	200
	3–5	650	300	350
	5 и более	845	300	545
Руководители отделов, групп	0–2	650	390	260
	3–5	845	390	455
	5 и более	1100	390	710
Высшее руководство	0–2	845	510	335
	3–5	1100	510	590
	5 и более	1430	540	920

Кроме этого, можно отметить, что факторы морального стимулирования (объявление благодарности, почетные грамоты, доска почета и т.п.) действуют на персонал в меньшей степени, если не подкреплены материальной составляющей. Поэтому моральное стимулирование может быть объединено с системой материального неденежного стимулирования. Например, в положении о стимулировании может быть прописано, что у сотрудника, помещенного на доску почета, в оцениваемом периоде стоимость социального пакета увеличивается на определенную сумму.

Применение такой схемы будет способствовать оптимизации системы предоставляемых социальных льгот и в большей степени будет ориентировано непосредственно на самих сотрудников банка.

Основной проблемой может стать расширение ассортимента предлагаемых льгот для того, чтобы сотрудники в принципе имели возможность выбора. По нашему мнению, именно количество льгот является главным фактором отношения к организации (чем больше льгот, тем чаще встречаются проявления чувства гордости своей организацией).

В данной связи нами определены значимые льготы, которые способны в равной степени мотивировать людей к долгосрочной продуктивной работе в банке вне зависимости от индивидуальных особенностей мотивационной и ценностной системы работников. Включение в социальный пакет таких льгот,

как получение квартиры на льготных условиях, обучение детей за счет средств банка (детский сад, школа, институт), предоставление страховок по льготной цене, а также предоставление займов для всех категорий персонала оказали бы сильное стимулирующее воздействие на всех сотрудников банка.

Данный список вполне может быть продолжен еще рядом значимых льгот:

- ссуда на получение образования и повышение квалификации сотрудников;
- компенсационные выплаты за использование личного автомобиля в рабочих целях;
- расширенные стандартные программы добровольного медицинского страхования (например, спецстоматология, другие поликлиники и стационары);
- взносы в негосударственный пенсионный фонд по накопительной долевой схеме с персонифицированным учетом;
- путевки в санатории и дома отдыха, туристические путевки, клубные карты в спортивные клубы и т.п.

При устойчивом финансовом положении банка возможен перенос льгот из переменной в базовую часть социального пакета. Например, отчисления в негосударственный пенсионный фонд по различным схемам могут быть отнесены к числу обязательных льгот. На возможностях использования негосударственного пенсионного обеспечения в системе материального неденежного стимулирования хотелось бы остановиться поподробнее.

Социальный пакет должен формироваться и использоваться с учетом следующих принципов:

- социальный пакет применяется для сотрудников, прошедших испытательный срок, для которых банк является постоянным местом работы;
- оплачиваться должны только услуги, получаемые сотрудником лично;
- средства, используемые для финансирования социального пакета, не могут быть выданы наличными;

- средства, используемые для финансирования социального пакета, могут быть использованы в качестве компенсации за ранее оплаченные услуги;

- услуги можно получить только в организациях – контрагентах банка;

- если средств недостаточно для оплаты выбранной сотрудником услуги, доплату он осуществляет из собственных средств;

- средства учитываются по кварталам; по отдельным услугам (например, санаторно-курортное лечение, туризм) возможен учет средств за полугодие (при стаже работы в банке более 6 месяцев);

- средства, не израсходованные в текущем году, на следующий год не переносятся;

- в случае увольнения сотрудника неизрасходованные средства аннулируются.

Стоит отметить, что система материального неденежного стимулирования требует постоянного контроля, так как со стороны сотрудников возможны махинации с обналичиванием средств, используемых для финансирования социального пакета.

Таким образом, применение индивидуального сбалансированного социального пакета может существенно повысить лояльность сотрудников к банку.

Для совершенствования системы морального стимулирования в АО «Россельхозбанк» предлагаем разработать и применять следующие социальные выплаты и льготы, которые должны быть включены в коллективный договор и являться предметом обсуждения при заключении контрактов с сотрудниками.

Женщинам, имеющим детей до 3 лет, предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком в размере 80% основного оклада; при рождении ребенка оказывается материальная помощь семье в размере месячного оклада.

В целях обеспечения к моменту выхода на пенсию по старости второй пенсии, сотрудникам банка, достигшим 50 лет (для мужчин) и 45 лет (для женщин), банк осуществляет ежемесячные взносы в Негосударственный пенсионный фонд.

Для возмещения ритуальных расходов семье в случае смерти работника банка или бывшего работника банка, ушедшего на пенсию из банка, выделяется материальная помощь в размере двух окладов; для похорон близких родственников (детей, родных братьев и сестер) работнику предоставляется трехдневный отпуск с сохранением среднего заработка.

Молодой семье (при возрасте супругов до 30 лет), если один из ее членов проработал в банке не менее 2 лет, предоставляется беспроцентная ссуда сроком на 10 лет в пределах социальной нормы жилищной обеспеченности (до 25 кв.м на человека общей жилой площади).

Социально-психологические методы управления заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Благонадежным сотрудникам возможно предоставлять кредиты под индивидуальные (нерыночные) проценты для приобретения жилья.

Ежегодно желающим сотрудникам банка предоставлять путевки в детские лагеря и санатории (бесплатно).

Все вышеперечисленные элементы являются основными и измеримыми по своей сути, есть еще другие факторы влияния на психологические аспекты трудовой мотивации.

Для всех топ-менеджеров возможно предоставлять персональные автомобили с водителями.

Все сотрудники должны иметь индивидуальные рабочие места, полный набор необходимых для работы инструментов (регламенты, инструкции, ПК, сканеры, принтеры, телефоны и пр., удобные эргономичные столы и кресла). В помещении банка имеются комфортабельные комнаты для проведения переговоров. Все вертикальные и горизонтальные коммуникации как в личном, так и в оперативном порядке, осуществляются путем переписки через корпоративную электронную почту и хорошо отлаженную АТС.

В банке должен действовать гибкий график для перерывов и приема пищи, на всех этажах расположены комнаты личной гигиены, абсолютно во всех помещениях разведено огромное количество комнатных цветов разных размеров, тщательно продумана настенно-оконная панорама (жалюзи, фотокартинная тематическая галерея по холлам и кабинетам, система кондиционирования), что способствует относительной релаксации персонала в условиях непрерывной работы за компьютерами.

Один-два раза в год весь персонал следует вывозить на выходной день в дом отдыха для проведения тематических тренингов, которые определяются запросами руководства банка.

Примерно один раз в год необходимо проводить корпоративное мероприятие, приуроченное к какому-либо случаю.

В банке реализуется локально, вне программы и прописанных процедур, система стимулирования персонала; однако данная система ориентирована на принципы обхождения острых углов и не имеет под собой стимулов, основанных на реальных потребностях и нуждах сотрудников.

Опыт работы по управлению персоналом в АО «Россельхозбанк» показал, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами:

а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;

б) развитием демократических начал в управлении;

в) значительная часть коллективов банков является не только наемными работниками, но и акционерами банка, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного

метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально - психологические факторы, которые сложились в коллективе. Это значительно уменьшит текучесть кадров.

Использование социально-психологических методов в Региональном Филиале АО «Россельхозбанк» должны включать в себя:

1. Оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т. д.

2. Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов.

3. Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей.

Конечно, представленным здесь опытом не исчерпываются все виды и способы нематериального стимулирования работников. Речь шла о наименее затратных из них. Однако реализация даже этих мер будет способствовать трудовой мотивации персонала, удержанию в компании ключевых сотрудников и сохранению нормального морально-психологического климата в коллективе.

### **3.2. Оценка затрат и эффективности внедрения мероприятий в систему кадрового состава менеджмента организации**

Предложенные мероприятия требуют оценки затрат и эффективности их внедрения в систему кадрового состава менеджмента организации.

Эффективность мероприятий оценивается с целью определения потенциальной привлекательности мероприятий для возможных участников и поисков источников финансирования.

Она включает в себя:

- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта;

- коммерческую эффективность проекта.

В данной работе предлагаются мероприятия, которые должны будут снизить текучесть кадров и стабилизировать кадровый состав, это такие мероприятия как:

1. Введение ученического договора в процедуру наставничества.
2. Совершенствование методов материального стимулирования персонала.
3. Индивидуальный подход к формированию социального пакета.

Рассмотрим экономический и социальный эффект предложенных выше мероприятий.

3 0 "

"

" "

Выделение штатной единицы и расчет затрат.

Учитывая то, что это действующий сотрудник, то предполагается, что он продолжит получать основную среднемесячную заработную плату. Премия (надбавка за наставничество) будет выплачиваться ежеквартально в зависимости от количества обученных практикантов.

Исходя из анализа фонда заработной платы, он показал, что средняя заработная плата будущего наставника 27 тысяч рублей. Она останется неизменной, ее в расчетах не учитываем.

Квартальная премия по итогам успешной программы наставничества 15 тысяч рублей ежеквартально за одного ученика.

Расходы на оплату одной штатной единицы наставника на обучение одного практиканта составят:

15 тыс. руб. × 4 квартала = 60 тыс. руб. в год.

Расходы и прибыль банка:

При приеме на работу работнику-практиканту оплачивали заработную плату в полном объеме. Например, средняя заработная плата кассира-операциониста 26 тыс. руб., стажер еще практически не работает, а ему уже выплачивают заработную плату в полном объеме. При внедрении

предложенного мероприятия об оплате работы наставника с практикантом заключают ученический договор на первые 3 месяца работы.

Заключая со стажером ученический договор банк платит ему в месяц за прохождение стажировки 10 тыс. руб., вместо 26 тыс. руб. заработной платы обычному сотруднику. Таким образом, банк экономит 16 тыс. руб. ежемесячно. Из них 5 тыс. руб. идет наставнику (премия 15 тыс. руб. в квартал):

$$26 \text{ тыс. руб.} - 10 \text{ тыс. руб.} - 5 \text{ тыс. руб.} = 11 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, 11 тыс. руб. банк экономит только на стажировке 1 сотрудника операционно-кассового отдела в месяц.

Допустим, что после внедрения данного мероприятия приняли на работу 10 сотрудников.

$$\text{Прибыль банка составит } 10 \times 11 \text{ тыс. руб.} = 110 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль по масштабам банка конечно минимальная, но и расходов на данное мероприятие тоже нет – это значительный плюс. При внедрении системы наставничества текучесть кадров значительно сокращается, у вновь принятых сотрудников лучше проходит процесс адаптации, у него есть возможность постоянно обращаться за советом к наставнику. И наставник, получая за свою работу оплату морально поддерживает, вводит в курс дела, объясняет и помогает.

В целом, внедрение данного мероприятия будет способствовать быстрейшему вхождению в должность нового сотрудника, сократится текучесть кадров и улучшится психологический климат в коллективе.

2. " "

Другим направлением совершенствования системы управления персоналом в банке является проблема материального стимулирования. Анализ показал, что многие сотрудники не удовлетворены размером заработной платы.

Система оплаты, действующая в банке, выполняет уравнительную функцию и не заинтересовывает работников в результатах труда.



Поэтому проектными решениями совершенствования системы материального стимулирования являются:

- 1) совершенствование критериев и методов оценки персонала;
- 2) пересмотр квалификационных характеристик должностей.

Данные направления совершенствования системы материального стимулирования представляют собой разработку гибкой системы вознаграждения труда.

Для повышения уровня удовлетворенности работниками материальным вознаграждением можно порекомендовать использование двух источников:

- 1) проведение мероприятий по сокращению коммерческих расходов для выявления резервов роста заработной платы;
- 2) разработка гибкой системы оплаты труда.

Проведение мероприятий по сокращению издержек обращения (транспортных расходов, расходов на канцелярские товары, услуги связи, аренду и содержание помещений, электроэнергию, командировки) может несколько повысить фонд заработной платы. Однако более значительный результат может дать разработка и внедрение в организации гибкой системы оплаты труда, которая будет заинтересовывать работников в результатах своего труда и работы всей компании, т.к. материальное вознаграждение станет более справедливым.

Кроме того, работники всегда выше оценивают привлекательность рабочего места, если в дополнении к прямой оплате труда предлагаются другие виды поощрений. Однако при их организации важно изменить акценты с системы распределительных отношений по потребностям, как имеет место быть в банке, на возрастание их роли в качестве стимулирующих выплат по заслугам или результатам труда.

В результате реализации предложенных мероприятий в экономической сфере в АО "Россельхозбанк" ожидается рост производительности труда специалистов на 10%. Произойдет это в связи с тем, что при введении новой системы оплаты труда сотрудников данной категории размер премиальной

части их заработных плат будет напрямую зависеть от их производительности, поэтому специалисты будут стремиться к её повышению.

В качестве эффекта от реализации комплекса предложенных мероприятий выступает увеличение производительности труда, за счет чего увеличивается прибыль банка.

Определим величину прибыли в расчете на 1 работника за прошедший год. Для этого сумму общей прибыли банка за год (855900 тыс. руб.) разделим на общее число сотрудников регионального филиала (411 человек).

Определим величину прибыли в расчете на 1 работника:

$$855900 \div 411 = 2082,48 \text{ тыс.руб.}$$

По результатам исследований внедрение комплекса мер материального стимулирования персонала повышает производительность труда минимум на 8%. На основе этого можно определить экономический эффект от внедрения комплекса предложенных мероприятий в банке, величина которого определяется по следующей формуле:

$$PP = S \times Pt \times R, (1)$$

Где, PP – планируемый объем прибыли на одного человека

S - сумма выручки в расчете на одного человека

Pt - производительность труда ( в %)

R - количество сотрудников.

$$2082,48 \times 0,08 \times 411 = 68\,471,85 \text{ тыс.руб.}$$

Далее рассчитаем затраты на реализацию проекта.

Затраты на реализацию проекта будут включать в себя:

- создание рабочей группы и оплата предстоящей аналитической деятельности – 2 чел. × 10000 руб. = 20 000 руб.
- разработка Положения об оплате труда – 500 руб.
- распространение информации через интернет, внутрикорпоративную газету, доску объявлений – 500 руб.

- оплата группы специалистов, которые проведут оценку эффективности внедрения проекта – 2 чел. × 11000 руб. = 22 000 руб.

Общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 43 000 руб.

Оценка экономической эффективности может быть произведена по формуле (2), которая показывает на сколько экономический эффект превышает затраты на реализацию, таким образом предоставляется возможность оценить целесообразность внедрения предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭК}} = \mathcal{E} \div Z, (2)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{ЭК}}$  - экономическая эффективность от совокупности мероприятий,

$\mathcal{E}$  - эффект от реализации мероприятий,

$Z$  - затраты на реализацию мероприятий.

На основе формулы 1 рассчитаем общую величину экономической эффективности для первого года:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭК}} = 68\,471,85 \div 43\,000 = 1,59$$

Величина экономической эффективности от реализации совокупности мероприятий показывает, что на 1 руб. вложений предприятие получает 1,59 руб. прибыли.

Социальная эффективность проекта может быть связана с:

- повышением содержательности труда;
- обеспечением связи между результативностью труда и вознаграждением;
- обеспечением возможностей личного развития работников;
- формированием чувства причастности;
- улучшением благоприятного социально-психологического климата;
- сокращение текучести кадров.

Таким образом, на наш взгляд, мероприятия позволят получить положительный результат уже по истечении первого года его осуществления, что обеспечивается использованием прогрессивных форм стимулирования труда персонала, позволяющих существенно увеличить прибыль банка.

5 0 "

"

"

"

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудов затрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Эффективность предложенных рекомендаций проявляется в следующем:

- вариативность льгот и выплат снижает показатель текучести на 7%;
- количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, может вырасти до 85 - 90%, что позволит снизить текучесть кадров;
- эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж банка (как внутренний, так и внешний).

Расчет затрат на применение предложенной системы социальных пакетов представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на реализацию проекта мероприятия

Мероприятия	Ответственные	Трудоемкость, час	Часовая стоимость, руб.	Общая стоимость, руб.
1 Анализ стратегии на текущий год	Менеджер по персоналу	8	530	4240
2 Определение кадрового резерва	Менеджер по персоналу	8	530	4240
3 Выявления ожиданий организации от системы управления персонала	Менеджер по персоналу	8	530	4240
4 Выявление ожиданий сотрудников от организации	Менеджер по персоналу	8	530	4240
5 Создание системы нематериального стимулирования	Менеджер по персоналу	8	530	4240
6 Разработка графика по системе	Менеджер по персоналу	4	530	2120
7 Утверждение графика	Директор	1	1400	1400
8 Утверждается график всеми начальниками	Начальники отделов	1×9	900	8100
9 Контроль	Менеджер по	1	530	2120

	персоналу			
Итого				34940

Из таблицы 20 видно, что общая сумма затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в АО «Россельхозбанк» составит 34940 руб.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров по формуле 3:

$$Stk = DkTk \times H \times Sp_o, \quad (3)$$

где  $Stk$  – экономическая эффективность от снижения текучести кадров;

$DkTk$  – коэффициент снижения текучести кадров (цель системы нематериальной мотивации – снизить текучесть персонала, снижение должно составить 12%, соответственно  $DkTk = 0,12$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$Sp_o$  – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Определим затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового сотрудника в банке. Данные приведены из расчета средней заработной платы 25 000 рублей в таблице 21.

Таблица 21– Затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового сотрудника

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
<b>Увольнение сотрудника</b>		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа руководителя отдела персонала - 250 р/час – 750 руб. 3 часа непосредственного руководителя – 437.5 р/час – 1312.5 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в сред. 156.25 руб\час – 468.75	2531.25
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час руководитель отдела персонала - 250 р/час	406.25
	1 час уволившегося сотрудника в сред. 156.25 руб\час	
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб\час = 468.75	1006.25

	1 час – руководители структурных подразделений – в сред. 437.5 руб\час	
	1 час – специалист ОК (100 руб\час)	
ИТОГО		3943.75

Окончание таблицы 21

Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	2 раза в газете 2 000 руб.	31 000
	Кадровое агентство – 20000 руб.	
	Объявление на TV (3раза) – 9000 руб.	
Собеседования	25 часов – руководитель отдела персонала (250 р/час) = 6250 руб.	6 250
	2 часа - руководитель отдела (250 руб./час) = 500 руб.	
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела персонала (250 р/час) = 2500руб.	2500
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - специалист ОК (100 руб\час)	300
ИТОГО		40 050
ВСЕГО		44 493,75

Исходя, из приведенных в таблице 21 данных, проведем расчёт экономического результата от снижения уровня текучести персонала на 12 %:

$$\text{Стк} = 0,12 \times 411 \text{ чел.} \times 44\,493,75 \text{ руб.} = 2\,194\,431,75 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 12 % составляет 2 191 431, 75рублей в год. Таким образом, месячная экономия составит  $2\,191\,431 \div 12 = 182\,619,31$  руб.

В таблице 22 представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения разработанных рекомендаций в Банке.

Таблица 22–Характеристика социально-экономических результатов внедрения рекомендаций по управлению персоналом компании

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1.Адаптация персонала	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом	Рост производительности труда

	персонала	Снижение уровня текучести	
--	-----------	---------------------------	--

Окончание таблицы 22

2. Материальная и нематериальная мотивация работников	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением
---	---

Как видим, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, социально-психологическим климатом в коллективе. Основным экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров. Основным экономическим эффектом от внедрения разрабатываемых рекомендаций также ожидается рост производительности труда. Положительным экономическим эффектом также является предполагаемое сокращение потерь от текучести кадров.

Таким образом, общими направлениями минимизации текучести сотрудников банка являются:

- разработка мероприятия по совершенствованию адаптации работников банка;
- реформирование системы оплаты труда.

Разработанные мероприятия позволят увеличить производительность труда в компании, снизить текучесть кадров, улучшить психологический климат, увеличить удовлетворенность работников работой в компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Оптимальное использование человеческих ресурсов, повышение качества управления ими, обеспечение стабильности кадрового состава, улучшение социально-экономических показателей финансовой деятельности будут способствовать возможности получения дополнительных конкурентных преимуществ банками на финансовом рынке.

На сегодняшний день, текучесть кадров – проблема для многих компаний. Для руководителей очень важно найти те самые методы для стабилизации кадрового состава.

В заключении подведем итоги проведенного исследования, исходя из поставленных целей и задач.

Проведение анализа тенденций и перспектив развития банковской сферы позволило сделать следующие выводы.

В сложившейся экономической ситуации, которую можно охарактеризовать как «комплексный мировой экономический кризис», а также переход на интернет-банкинг, для АО «Россельхозбанк» одним из последствий является оптимизация численности персонала, которое влечет за собой повышение текучести кадров, а так же не адаптированность молодых специалистов к новой работе. Следовательно, конечные результаты деятельности исследуемого банка имеют потенциал к отрицательной динамике.

Далее было проведено исследование форм, методов и подходов к оценка стабильности кадров.

Так как объектом исследования является АО «Россельхозбанк», была проведена характеристика результатов деятельности и системы формирования кадрового состава и сделаны выводы об устойчивом финансовом положении и стабильном развитии, не смотря на сложившиеся макроэкономические условия.

В процессе исследования состояния кадрового состава АО «Россельхозбанк» были выявлены следующие проблемы:



- высокая текучесть кадров, в том числе молодых специалистов;
- не развитая система адаптации.

Выявленные проблемы системы формирования кадров АО «Россельхрзбанк» послужили разработке мероприятий по стабилизации кадрового состава. В рамках стабилизации кадров были предложены следующие мероприятия:

- введение ученического договора в процедуру наставничества;
- совершенствование методов материального стимулирования персонала;
- индивидуальный подход к формированию социального пакета.

Таким образом, общими направлениями минимизации текучести сотрудников банка являются:

- разработка мероприятия по совершенствованию адаптации работников банка;
- реформирование системы оплаты труда.

Оценка разработанных мероприятий по стабилизации кадрового состава АО «Россельхозбанк» показала экономическую и социальную эффективность.

Разработанные мероприятия позволят увеличить производительность труда в компании, снизить текучесть кадров, улучшить психологический климат, увеличить удовлетворенность работников работой в компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеенко, В.Б. Инновационный подход к управлению трудовыми ресурсами коммерческого банка (на примере ЗАО МКБ «МОСКОМПРИВАТБАНК») / В.Б. Алексеенко, О.Ю. Мясникова // Перспективы скоординированного социально-экономического развития России и Украины в общеевропейском контексте: Труды I Международной научно-практической конференции, 30-31 октября 2012. – М.: Изд-во РАН ИНИОН, 2013. – С. 213-215 (0,4/0,3 п.л.).
2. Алексеенко, В.Б. Роль бенчмаркинга в стратегическом управлении предприятием / В.Б. Алексеенко, Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова // Инновации в условиях кризиса: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2011. – С. 18-23 (0,3/0,2 п.л.).
3. Алексеенко, В.Б. Трудовой потенциал как лин-инструмент банковского менеджмента / В.Б. Алексеенко, О.Ю. Мясникова // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VII Международной научно-практической конференции, 12-13 апреля 2012 г. – СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2012. – С. 3-8 (0,3/0,2 п.л.).
4. Балыхин, Г.А. Влияние реинжиниринга кадрового менеджмента на повышение эффективности и производительности / Г.А. Балыхин, О.Ю. Мясникова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 22-28 (0,6/0,4 п.л.).
5. Банковский сектор России: некоторые актуальные вопросы регулирования [Текст] / М.И. Сухов // Деньги и кредит. - 2013. - № 4. - С. 3-6.
6. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
7. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер; Питер Пресс, 2013. – 863 с.
8. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.

9. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
10. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва :Юрайт, 2012. – 640 с.
11. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва :Гардарики, 2011. – 334 с.
12. Козуренко, Т.Н. Маркетинг отношений в направлении «персонального банковского обслуживания корпоративных клиентов» как элемент корпоративной культуры / Т.Н. Козуренко, О.Ю. Мясникова // Корпоративная культура и эффективность: Сборник тезисов докладов междунар. конф. – М.: РУДН, 2012. – С. 57-60 (0,1 п.л.).
13. Мясникова, О.Ю. Управление качеством персонала в коммерческом банке с широкой филиальной сетью / О.Ю. Мясникова, Н.Ю. Сопилко // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – №5. С. 39-48 (0,6/0,4 п.л.).
14. Мясникова, О.Ю. Мотивация как фактор повышения эффективности развития кадрового потенциала коммерческого банка / О.Ю. Мясникова // Управленец. – 2012. – № 7-8/23-24. – С. 14-19 (0,7 п.л.).
15. Мясникова, О.Ю. Повышение эффективности персонала коммерческих банков с использованием методов мотивационного менеджмента / О.Ю. Мясникова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №4. – С. 203-207 (0,4 п.л.).
16. Мясникова, О.Ю. Повышение эффективности управления коммерческими банками с использованием современных концепций менеджмента / О.Ю. Мясникова // Вестник РУДН. Серия Экономика. – 2011. – №4. – С. 95-102 (0,6 п.л.).
17. Мясникова, О.Ю. Роль показателей оценки уровня компетенции специалистов при использовании трудового ресурса в коммерческом банке / О.Ю. Мясникова, С.М. Лисицкая // Инновации в создании и управлении

бизнесом: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2013. – С. 109-113 (0,3/0,2 п.л.).

18. Мясникова, О.Ю. Инновационный подход к бизнес-подготовке и повышению профессионального мастерства персонала / О.Ю. Мясникова, С.М. Лисицкая // Инновации в создании и управлении бизнесом: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2014. – С. 59-63 (0,3/0,2 п.л.).

19. Мясникова, О.Ю. Формирование управленческих решений в контексте эффективной работы персонала / О.Ю. Мясникова // Управление интеллектуальным капиталом: Материалы II Международной научно-практической конференции. – Россия, Екатеринбург, Уральский государственный экономический университет, 2013. – С. 75-79 (0,3 п.л.).

20. Российский банковский сектор [Текст] / Хромов М. // Эволюция развития России. - 2013. - № 9. - С. 37-40.

21. Спицын В. В. Особенности развития современной банковской системы России [Текст] / В. В. Спицын, К. Е. Субботина, О. А. Кобзева // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 614-617.

22. Сопилко, Н.Ю. Проблемы становления и тенденции развития банковского менеджмента в России / Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование, политология, экономика, право. – 2013. – №2. С. 101-111 (0,6/0,4 п.л.).

23. Сопилко, Н.Ю. Теория поколений в современном маркетинге / Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова // Инновации в создании и управлении бизнесом: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2012. – С. 18-23 (0,3/0,2 п.л.).

24. Перспективы развития банковского сектора в 2016 году Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php>

25. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч.

конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 149-153.

26. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке/ А.Р. Алавердов. - М.: Соминтэк, 2013. – 457 с.

27. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Под ред. Е.Ф. Жукова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 435 с.

28. Безделов, Д. А. Банковский менеджмент: управление персоналом / Д. А. Безделов, Т. В. Никонова, Ю. Г. Одегов. – Изд-во : ИНФРА-М, 2010. – 448 с.

29. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала : Учеб. пособие /И.В. Доронина; Рос. акад. государственный службы при Президенте Рос. Федерации. Сиб. акад. государственный службы.- Новосибирск, 2013.- 79 с.

30. Ильясов С. М. О мотивации персонала коммерческого банка/ С. М. Ильясов //Банковское дело. — 2010.- № 4.- с.68–71

31. Кондратьев О. В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы: учебник / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. - М.: Юнити, 2010. - 216 с.

32. Кренева С.Г. Управление персоналом в банковской сфере / С.Г. Кренева, А.В. Александрова / Инновационная наука. 2015. №5-1.

33. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности / С. А. Кузнецов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы (№ 4) под ред. проф. Чайковской Н. В.; Муромский институт (филиал) ГОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых». - Муром, 2011. С. 13-18

34. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 464 с.

35. Нуреев Р.М. Деньги, банки и денежно-кредитная политика./ Р.М. Нуреев.- М.: Финстатинформ, 2010.

36. Основы банковского менеджмента. Учебное пособие. / Под общ. ред. О.И. Лаврушина – М.: ИНФРА-М, 2012.- 259с.
37. Разуваева Э. Е. Исследование влияния профессиональной адаптации работников на уровень текучести кадров предприятия на примере Новомосковского отделения Сбербанка России №2697 / Э. Е. Разуваева, О. В. Константинова // Успехи в химии и химической технологии. -2008. -№12 (92).
38. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала/ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - М.: Академия, 20139. - 494 с.
39. Теплова Т.В. Финансовые решения: Стратегия и тактика: Учебное пособие./ Т.В. Теплова. – М.: Магистр, 2012.
40. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
41. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с.
42. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство “Экзамен”, 2012.
43. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149-153.
44. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке/ А.Р. Алавердов. - М.: Соминтэк, 2013. – 457 с.
45. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Под ред. Е.Ф. Жукова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 435 с.
46. Безделов, Д. А. Банковский менеджмент: управление персоналом / Д. А. Безделов, Т. В. Никонова, Ю. Г. Одегов. – Изд-во : ИНФРА-М, 2010. – 448 с.
47. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала : Учеб. пособие /И.В. Доронина; Рос. акад. государственной службы при Президенте Рос. Федерации. Сиб. акад. государственной службы.- Новосибирск, 2013.- 79 с.

48. Ильясов С. М. О мотивации персонала коммерческого банка/ С. М. Ильясов //Банковское дело. – 2010.- № 4.- с.68–71
49. Кондратьев О. В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы: учебник / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. - М.: Юнити, 2010. - 216 с.
50. Кренева С.Г. Управление персоналом в банковской сфере / С.Г. Кренева, А.В. Александрова / Инновационная наука. 2015. №5-1.
51. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности / С. А. Кузнецов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы (№ 4) под ред. проф. Чайковской Н. В.; Муромский институт (филиал) ГОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых». - Муром, 2011. С. 13-18
52. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 464 с.
53. Нуреев Р.М. Деньги, банки и денежно-кредитная политика./ Р.М. Нуреев.- М.: Финстатинформ, 2010.
54. Основы банковского менеджмента. Учебное пособие. / Под общ. ред. О.И. Лаврушина – М.: ИНФРА-М, 2012.- 259с.
55. Разуваева Э. Е. Исследование влияния профессиональной адаптации работников на уровень текучести кадров предприятия на примере Новомосковского отделения Сбербанка России №2697 / Э. Е. Разуваева, О. В. Константинова // Успехи в химии и химической технологии. -2008. -№12 (92).
56. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала/ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - М.: Академия, 20139. - 494 с.
57. Теплова Т.В. Финансовые решения: Стратегия и тактика: Учебное пособие./ Т.В. Теплова. – М.: Магистр, 2012.
58. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.

59. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с.

60. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство “Экзамен”, 2012.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Макроэкономические показатели деятельности банковского сектора Российской Федерации

Таблица А.1 – Макроэкономические показатели деятельности банковского сектора Российской Федерации

	Показатель	1.01.11	1.01.12	1.01.13	1.01.14	1.01.15	1.01.16
1.	Совокупные активы (пассивы) банковского сектора (млрд. руб.)	33 804,6	41 627,5	49 509,6	57 423,1	77 653,0	82 999,7
	в % к ВВП	73,0	69,7	74,0	80,9	99,6	102,7
2.	Собственные средства (капитал) банковского сектора, млрд. руб.	4 732,3	5 242,1	6 112,9	7 064,3	7 928,4	9 008,6
	в % к ВВП	10,2	8,8	9,1	9,9	10,2	11,1
	в % к активам банковского сектора	14,0	12,6	12,3	12,3	10,2	10,9
3.	Кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные нефинансовым организациям и физическим лицам, включая просроченную задолженность (млрд. руб.)	18 147,7	23 266,2	27 708,5	32 456,3	40 865,5	43 985,2
	в % к ВВП	39,2	39,0	41,4	45,7	52,4	54,4
	в % к активам банковского сектора	53,7	55,9	56,0	56,5	52,6	53,0
	из них:						
	кредиты и прочие средства, предоставленные физическим лицам, включая просроченную задолженность (млрд. руб.)	4 084,8	5 550,9	7 737,1	9 957,1	11 329,5	10 684,3
	в % к ВВП	8,8	9,3	11,6	14,0	14,5	13,2
	в % к активам банковского сектора	12,1	13,3	15,6	17,3	14,6	12,9
	в % к денежным доходам населения	12,6	15,6	19,4	22,3	23,6	20,1
3.1.	Кредиты банков в инвестициях организаций всех форм собственности в основной капитал (без субъектов малого предпринимательства) (млрд. руб.)	595,8	725,7	806,3	1 003,6	1 098,7	805,3
	в % к инвестициям организаций всех форм собственности в основной капитал (без субъектов малого предпринимательства)	9,0	8,6	8,4	10,0	10,6	7,8
4.	Ценные бумаги, приобретенные кредитными организациями (млрд.руб.)	5 829,0	6 211,7	7 034,9	7 822,3	9 724,0	11 777,4
	в % к ВВП	12,6	10,4	10,5	11,0	12,5	14,6
	в % к активам банковского сектора	17,2	14,9	14,2	13,6	12,5	14,2
5.	Вклады физических лиц (млрд. руб.)	9 818,0	11 871,4	14 251,0	16 957,5	18 552,7	23 219,1
	в % к ВВП	21,2	19,9	21,3	23,9	23,8	28,7
	в % к пассивам банковского сектора	29,0	28,5	28,8	29,5	23,9	28,0
	в % к денежным доходам населения	30,2	33,3	35,7	38,0	38,7	43,6
6.	Средства, привлеченные от организаций (млрд. руб.)	11 126,9	13 995,7	15 648,2	17 787,0	25 008,1	28 442,1
	в % к ВВП	24,0	23,4	23,4	25,0	32,1	35,2
	в % к пассивам банковского сектора	32,9	33,6	31,6	31,0	32,2	34,3

Показатель, млрд. руб.	1.01.11	1.01.12	1.01.13	1.01.14	1.01.15	1.01.16
Валовой внутренний продукт (ВВП)	46 308,5	59 698,1	66 926,9	71 016,7	77 945,1	80 804,3
Инвестиции организаций всех форм собственности в основной капитал (без субъектов малого предпринимательства)	6 625,0	8 445,2	9 595,7	10 065,7	10 379,6	10 277,1
Денежные доходы населения	32 498,3	35 648,7	39 903,7	44 650,4	47 919,1	53 224,9

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Оценка конкурентоспособности Регионального филиала АО «Россельхозбанк»

Таблица Б.1 – Оценка конкурентоспособности Регионального филиала АО «Россельхозбанк»

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	АО «Россельхозбанк»		ПАО Росбанк		ПАО «ВТБ 24»		ПАО Сбербанк		ПАО Банк Москвы	
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка
<b>Организация и управление</b>											
Квалификация и способности высшего менеджмента	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Система стратегического планирования	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Обучение и повышение квалификации персонала	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
<b>Маркетинг</b>											
Доля рынка	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Организация сбыта	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Реклама	0,03	2	0,06	4	0,12	5	0,15	3	0,09	4	0,12
Ставки	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Репутация	0,03	5	0,15	3	0,09	5	0,15	3	0,09	4	0,12
<b>Финансы</b>											
Рентабельность	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Инвестиционная политика	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	5	0,25	4	0,2
Соотношение заемных и собственных средств	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15

Окончание таблицы Б.1 – Оценка конкурентоспособности Регионального филиала АО «Россельхозбанк»

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	АО «Россельхозбанк»		ПАО Росбанк		ПАО «ВТБ 24»		ПАО Сбербанк		ПАО Банк Москвы	
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка
Производство											
Наличие и использование офисов, банкоматов	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	5	0,25	5	0,25
Система контроля качества	0,07	5	0,35	4	0,28	3	0,21	4	0,28	5	0,35
Объем услуг	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Рентабельность	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75	3	0,45
ИТОГО	1		3,54		3,2		3,49		3,94		3,75

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета о сроках адаптации новых сотрудников

1. Укажите срок работы в данной организации.

1 месяц	3 месяца	6 месяцев	9 месяцев

2. В какие периоды Вам наиболее необходима помощь руководителя?

1 месяц	3 месяца	6 месяцев	9 месяцев

3. Как часто вам нужна в работе помощь коллег?

1 месяц	3 месяца	6 месяцев	9 месяцев

4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?

1 месяц	3 месяца	6 месяцев	9 месяцев

5. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?

1 месяц	3 месяца	6 месяцев	9 месяцев

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета о степени адаптации новых сотрудников

1. Представьте себе, что по каким-либо обстоятельствам Вы уволились с организации. Вернулись ли бы Вы через некоторое время на свое прежнее место работы?

Варианты ответов:

- не вернулся бы ни при каких обстоятельствах;
- вернулся бы в самом крайнем случае;
- вернулся бы не очень охотно;
- вернулся бы с удовольствием;
- затрудняюсь ответить;

2. Бывают ли у Вас конфликты:

	время от времени	редко	не бывает
с руководителем подразделения			
с заместителем руководителя			
с коллективом по работе			

3. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации: сотрудник отдела персонала, линейный руководитель, куратор, коллега по работе или кто-то еще?

4. Что помогло Вам в процессе адаптации: лекции, семинары, специальная литература, фильмы, слайды, общение с коллегами?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета

1. Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто:

- Ø " " " " =
- Ø " " " " "
- Ø " " " "

2. Я рад, когда мои друзья:

- Ø " " " " " "
- Ø " " " " " "
- Ø " " " " "

3. Больше всего мне не нравится, когда в группе:

- Ø " " =
- Ø " " " " " =
- Ø " " " " " "

4. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:

- Ø " " " " " "
- Ø " " " " "
- Ø " " " "

5. Мне нравятся коллективы, в которых:

- Ø " " " " "
- Ø " " " " " "
- Ø " " " " "

6. Больше всего удовлетворения в жизни дает:

- Ø " " " " "
- Ø " " " " "

ø " " "

7. Если перед группой стоит какая-то проблема, то я:

ø " " " "

ø " " " "

ø " " " "

8. Нет ничего хуже того случая, когда:

ø " " " "

ø " " " "

ø " " " 0

9. Больше всего я ценю:

ø " " " " "

ø " " " " "

ø " " " "

10. Я хотел бы:

ø " " " " "

" " " =

ø " " =

ø " " " " "



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Процесс набора и отбора кадров

