

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ А.В. Григорьев

« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
38.04.02 Менеджмент
38.04.02.15 Международный менеджмент

Совершенствование HR-стратегии российских банков с учетом
международного опыта

Научный руководитель _____ старший преподаватель Ю.О. Сандулова

Выпускник _____ О.С. Машукова

Рецензент _____ канд. экон. наук, доцент А.В. Бухаров

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические подходы к изучению и оценке управления человеческими ресурсами в деятельности банков.....	9
1.1 Управление человеческими ресурсами в российском и международном банковском секторе.....	9
1.2 Показатели HR-системы российских и международных банков.....	22
1.3 Подходы к оценке и показатели результативности HR-системы банков на российском и международном рынке	29
2 Методика исследования стратегии управления человеческими ресурсами в АО «Россельхозбанк» (на примере Красноярского РФ).....	36
2.1 Исследование HR-системы в АО «Россельхозбанк».....	36
2.2 Оценка показателей HR-системы в АО «Россельхозбанк»	48
2.3 Анализ показателей результативности системы УЧР и их влияние на результаты деятельности АО «Россельхозбанка»	57
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии на примере АО «Россельхозбанк» с учетом зарубежного опыта	63
3.1 Апробация полученных результатов исследования.....	63
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии в АО «Россельхозбанк»	69
Заключение	74
Список использованных источников	78
Приложения А - Е.....	84-92

ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегического управления резко возросло в последние десятилетия. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутренних процессах, но и выработать стратегию в долгосрочной перспективе, которая позволяла бы своевременно реагировать на изменения, происходящие в их внешнем окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности ее внутренних процессов. Сейчас же исключительно важным становится осуществление такого управления, которое направлено на адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса [1]. Изменение роли человеческих ресурсов как основополагающий фактор наряду с другими факторами (экономическими, финансовыми, имиджевыми и т.п.) привело к резкому возрастанию значения стратегического управления.

В современных условиях рыночных отношений человеческий ресурс как основной показатель конкурентоспособности российского предприятия является главным стратегическим фактором, представляющий собой совокупность потенциала (знаний, компетенций, опыта и интеллекта) и определяющий будущее развитие организации. Управление человеческими ресурсами, чьи возможности безграничны (тогда как другие ресурсы – ограничены), является внутренней компетенцией фирмы, обеспечивающей лидерские позиции и успех в возрастающей конкурентной борьбе. Именно людские ресурсы, способные к постоянному самосовершенствованию и развитию, оказывают непосредственное влияние на стоимость фирмы, ее капитализацию, создают тот организационный климат, который повышает уровень производительности, качество продукции и результативность бизнес-процессов в компании. Таким образом, наблюдается взаимосвязь

между стратегией управления человеческими ресурсами и эффективностью деятельности организации.

Вопрос взаимосвязи управления человеческими ресурсами с результатами деятельности бизнес-организаций начал изучаться и исследоваться в 80-е годы XX века. Наиболее логично связать этот факт с произошедшими в 1980-х годах изменениями в практике менеджмента и управления человеческими ресурсами. Одним из основных направлений этих изменений стало развитие стратегического подхода в управлении организацией и соответственно стратегического управления человеческими ресурсами. Выдвинутые гипотезы относительно положительной корреляции между показателями результативности УЧР и результатами деятельности бизнес-организаций базировались на предположении о том, что эффективное использование человеческих ресурсов является одним из самых мощных фундаментов конкурентного преимущества и позволяет достигать стратегических организационных целей [26].

Данная область науки привлекает внимание многих исследователей и по сей день, поскольку отсутствует единая методика оценки важности HR-стратегии, каким образом она влияет на результативность деятельности в целом. Существуют практические проблемы, с которыми сталкиваются ученые в подобных исследованиях. Во-первых, УЧР включает в себя комплекс взаимосвязанных различного рода элементов (функции, кадровую стратегию, политику и др.), в связи с чем возникают сложности с выбором элементов для проведения исследования. Во-вторых, возникают трудности с выбором показателей, характеризующих результативность УЧР и деятельность организации в целом. В-третьих, возникает проблема доступа к информации об УЧР, которая в большинстве случаев является конфиденциальной, в результате чего усложняется изучение оценки влияния УЧР на эффективность деятельности организаций и ее бизнес-процессов. В России существуют лишь единичные эмпирические исследования, посвященные данной проблеме, где выборка ограничивается

одной или небольшим количеством компаний. Исследования, позволяющие оценить важность HR-стратегии, в какой степени она воздействует на результативность деятельности организаций какой-либо отрасли, в настоящее время в России отсутствуют.

Одним из ключевых секторов экономики России являются банки и финансовые учреждения, играющие значимую роль в развитии экономики страны.

Сложные условия макроэкономики, в которых оказались финансово-кредитные организации с 2008 года, а также ужесточение контроля и регулирования со стороны Центрального банка РФ потребовали необходимым выявлять и оценивать факторы, представляющие наибольшую значимость в достижении высоких результатов деятельности. Эффективное управление человеческими ресурсами является одним из значимых для достижения высоких организационных результатов в банковском секторе. Деятельность персонала определяет во многом организационные результаты банковской организации, привлекая и удерживая лояльность клиентов [19].

Управлению человеческими ресурсами в банковской сфере уделяется немаловажное внимание. Однако ряд таких проблем затрудняет в работе развитие данной направленности: отсутствие соответствия статуса HR-службы в структуре банка и функций и задач на нее возложенных, структура затрат по УЧР по остаточному принципу и другие [17]. Наличие данных проблем в том числе может быть связано и с отсутствием эмпирических доказательств исследования о важности стратегического УЧР в банке, оценку его влияния на показатели HR-системы и результаты деятельности организаций в целом, а также с отсутствием подтверждений того, какие именно HR-функции представляют наибольшую важность и значимость в системе управления человеческими ресурсами банков, работающих на российском рынке.

Таким образом, исследование важности стратегии УЧР в банковской сфере, взаимосвязи стратегии УЧР с результативностью деятельности банков на российском рынке является актуальным в настоящее время и представляет как с научной, так и с практической точки зрения интерес.

Целью исследования является совершенствование стратегии управления человеческими ресурсами российских банков (на примере АО «Россельхозбанк») с учетом международного опыта.

Задачи исследования:

1. Описать теоретические предпосылки совершенствования HR-стратегии, включая обзор отечественной и зарубежной литературы по данной проблеме;

2. Систематизировать основные показатели, которые позволяют оценивать эффективность стратегии системы УЧР и ее влияние на результативность деятельности российских и международных банков;

3. Провести оценку стратегии HR-системы в банках, работающих на российском рынке;

4. Разработать рекомендации по совершенствованию HR-стратегии российских банков с учетом международного опыта, определить возможности их практического применения.

Теоретическим объектом исследования являются показатели стратегии УЧР и ее влияние на результаты деятельности организаций банковского сектора.

Эмпирическим объектом исследования являются банки, работающие на российском и зарубежном рынках.

Предметом исследования являются возможности практического применения рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии российских банков.

Совершенствование стратегии УЧР российских банков предполагает изучение основных элементов УЧР и их проблемных областей (определение ключевых функций, методов оценки их результативности, а

также влияние УЧР на результаты бизнес-процессов). В отечественной литературе приведено достаточно подробное описание стратегии как элемента УЧР с использованием теоретических подходов для оценки их результативности, однако результаты эмпирических исследований недостаточно широко представлены. Лишь в единичных работах можно обнаружить эмпирические исследования, которые посвящены анализу и оценке эффективности УЧР в российских компаниях. В зарубежной литературе представлено немало трудов, связанных с вопросами оценки эффективности УЧР и результатами эмпирических исследований непосредственно в организациях банковской сферы.

Таким образом, отсутствие в России на сегодняшний день эмпирических исследований масштабного характера, направленных на изучение стратегии как элемента УЧР и оценку ее влияния на показатели HR-системы и результаты деятельности организаций в целом, и определяет степень научной новизны проблемы исследования.

Теоретической базой диссертации стали работы отечественных и зарубежных авторов, авторефераты диссертаций, статьи, годовые отчеты ЦБ РФ и исследуемых банков.

Методологической базой диссертации послужили теория управления УЧР и менеджмента, теория устойчивого развития, методы стратегического, организационного и финансового менеджмента и системного анализа в исследованиях социально-экономических объектов.

В процессе анализа теоретической базы исследования применялись такие научные методы, как анализ, сравнение, обобщение. В эмпирической части исследования сбор первичных данных осуществлялся с помощью полу-структурированных интервью и анкетирования работников, в том числе HR-службы, исследуемых банков. Для анализа собранных эмпирических данных применялся метод SWOT-анализа, расчет коэффициента эластичности.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию HR стратегии российских банков и возможности применения полученных результатов в деятельности организаций банковского сектора в процессе принятия решений руководителями в сфере УЧР и обоснования данных решений высшему менеджменту банков.

Диссертационная работа включает 92 страницы (в том числе 9 страниц приложений) и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (включающего 55 библиографических источников), 5 приложений и содержит 7 рисунков и 32 таблицы.

1 Теоретические подходы к изучению и оценке управления человеческими ресурсами в деятельности банков

1.1 Управление человеческими ресурсами в российском и международном банковском секторе

В современных условиях стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе. Это ориентирует организации гибко реагировать на запросы потребителей, осуществлять своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации достигать своих целей в долгосрочной перспективе [4]. При этом люди являются ключевым ресурсом организации, эффективность деятельности которой во многом зависит от них.

Как упоминалось ранее, «управление человеческими ресурсами» - понятие комплексное и наряду со стратегией включает в себя и совокупность других взаимосвязанных между собой элементов: функции и службу УЧР, кадровую политику, систему мотивации и поощрения персонала, показатели эффективности и результативности и т.д. На сегодняшний день общего определения понятия «управление человеческими ресурсами» не существует, и каждый автор выстраивает свой подход к определению данного понятия, выделяя значимость тех или иных элементов. Так ряд авторов рассматривают понятие УЧР как набор функций, которые представляют своего рода технологии, используемые для управления людьми в организации [26]. Однако системный подход в менеджменте трактует понятие УЧР как систему, представляющая собой совокупность:

- взаимосвязанных и взаимодействующих между собой частей организации, которые представляют собой целостность;

- подсистем, которые включают набор функций, направленных на УЧР;
- совместных целенаправленных действий по управлению человеческими ресурсами [9].

Таким образом, функции являются основополагающим элементом системы УЧР, включающие в себя планирование, организацию, набор и отбор персонала, адаптацию, развитие, обучение и оценку персонала, мотивацию и стимулирование и др. Однако в современном мире управление человеческими ресурсами, будучи ключевым ресурсом организации, во многом определяющим результаты ее деятельности, должно не только ограничиваться выполнением комплекса традиционных взаимосвязанных между собой функций. Задача менеджмента все больше сводится к познанию личности и развитию мышления персонала в рамках стратегических концепций: целенаправленность, анализ комплексных задач, принятие решений в условиях ограниченных ресурсов (информации), управление рисками, стратегическое планирование и реализация бизнес-стратегии. Сотрудник и его инициатива должны быть в центре внимания корпоративного и стратегического управления [26].

Другими важными элементами HR-системы являются субъекты и объекты. В роли субъектов выступают ключевые участники процесса, направленного на реализацию функций и достижения стратегических целей управления человеческими ресурсами компании: топ-менеджмент организации, линейные менеджеры по персоналу, HR-служба, а также руководители подразделений, которые реализуют HR-функции относительно непосредственно своих подчиненных. Следовательно, объектами HR-системы являются сотрудники либо конкретный работник подразделения [16].

Основной субъект системы УЧР - HR-служба, которая призвана исполнять набор различных функций и ролей в организации, в зависимости от основной и стратегической цели, особенностей и специфики

деятельности системы УЧР, а также численности персонала компании. В теории УЧР выделяют основные роли HR-службы в зависимости от сущности исполняемых задач и функций и направленности на цели сотрудников или бизнеса (матрица Д. Ульриха):

- административного эксперта,
- защитника интересов работников,
- стратегического партнера,
- агента изменений [32].

Важно заметить, если роль административного эксперта и защитника интересов работников носят однообразный консервативный характер, то роль стратегического партнера и агента изменений являются более насыщенными по содержанию и имеют стратегически ориентированный подход к УЧР.

Благодаря развитию стратегического подхода к менеджменту HR-система стала носить более значимый характер и рассматриваться как комплекс целенаправленных в организации действий или функций по управлению человеческими ресурсами [18]. В процессе исследования HR-системы объектом анализа стали выступать не только функции, но и оценка их влияния на достижение таких важных для HR-целей, как создание состава персонала из высококвалифицированных сотрудников, увеличение степени приверженности работников и др., которые, в свою очередь, обеспечивают конкурентоспособность организации и положительные результаты функционирования. В то же время HR-система стала ориентироваться на исполнение новых функций: разработка HR-стратегии, разработка программ по управлению карьерой сотрудников, трудовыми отношениями (в том числе организационной культурой, социальными коммуникациями, регулированием трудовых споров).

Таким образом, в пределах стратегического подхода HR-система представляет собой систему взаимодополняющих и взаимовлияющих друг на друга HR-функций, ориентированных на реализацию HR-стратегии и

разработанной, формально утвержденной, общей стратегии [27]. Таким образом, в качестве основной характеристики HR-система приобретает ориентацию на стратегические цели компании. Данное определение HR-системы будет являться ключевым в процессе проведения диссертационного исследования, в наибольшей степени соответствующее заявленным во введении цели и задачам.

В последние годы на HR-систему оказали большое влияние произошедшие изменения в информационных технологиях. Большую популярность в HR-системе компаний набирает использование информационных технологий. Основываясь на результатах ранее проведенных исследований, компании больших масштабов внедряют информационные технологии с целью автоматизации HR-функций, в основном в процессе набора и отбора кандидатов [31]. Данная функция HR-системы приобретает важность в работах по изучению HR-стратегии в бизнес компаниях. Такие информационные технологии, автоматизирующие HR-функции, приобрели название электронных HR-систем. Такие системы используются для сбора, хранения и анализа данных о человеческих ресурсах предприятия. При этом понятие «электронных систем УЧР» не ограничивается программным обеспечением, оно включает политику, процедуры, сотрудников, которые необходимы для работы этих систем [30].

В настоящее время в зарубежной литературе по управлению человеческими ресурсами большое внимание уделяется также изучению гибкости HR-системы. Появление данного термина и интерес к его исследованию связаны с высокой динамикой внешней среды, которая требует быстрой реакции и адаптивности к ее изменениям от системы управления организацией, в том числе и от системы УЧР. Впервые измерение гибкости системы УЧР на базе анализа таких показателей, как гибкость навыков, поведенческая гибкость персонала и гибкость функций УЧР было предложено зарубежными исследователями в 1990-х годах.

Впоследствии, список показателей, характеризующих гибкость HR-системы был расширен. Помимо интереса к изучению гибкости системы УЧР, растет число публикаций, посвященных инновационности HR-системы [26].

На основе проведенного анализа было выявлено, что в настоящее время при изучении и анализе HR-системы организаций, исследования направлены не только на изучение HR-функций, но также на анализ ориентации HR-системы на стратегические цели, автоматизацию HR-функций, гибкость и инновационность HR-системы. Таким образом, определив область исследования, актуальной задачей выступает анализ особенностей управления человеческими ресурсами в российском и зарубежном банковском секторе.

Банковский сектор занимает важное место в экономике России. Среди основных тенденций развития российского банковского сектора можно выделить положительную динамику активов относительно ВВП в последние годы, что говорит о повышении значимости банковского сектора в экономической сфере. Согласно данным отчета ЦБ РФ, к началу 2015 году отношение активов банковского сектора к ВВП составило около 108.7%, превысив запланированный показатель в 90%, установленный Стратегией развития банковского сектора России [46]. Процесс развития банковского сектора неразрывно связан с развитием российских банковских услуг и со сменой реакции физических лиц, для которых сбережение денежных средств стало терять актуальность. Однако, несмотря на рост, по сравнению с развитыми странами, в которых банковский сектор занимает важное место в экономике государства, российский показатель отношения размера банковских активов к ВВП продолжает оставаться ниже других стран в значительной степени: для сравнения этот показатель составляет около 280% - в Германии, 230% - во Франции, 350% - в Великобритании. Как отмечают эксперты, в большинстве развитых и развивающихся стран отношение активов банков

к ВВП находится на уровне 150-400%, что говорит о том, что потенциал роста российской банковской системы далеко не исчерпан [20].

Несмотря на тот факт, что финансово-банковская сфера - одна из высокооплачиваемых в России, большинство работников данной сферы не удовлетворены своими доходами. Так, исследование, проведенное в коммерческих банках России, выявило, что 50% руководителей, 45% специалистов и 28% операционистов недовольны своими заработками [34].

Основываясь на опыте работы в банке и взаимодействии с представителями банковского сектора, можно сделать вывод о том, что данная тенденция сохраняется и в настоящее время.

Однако важно заметить, что поощряемое вознаграждение на высоком уровне не является ключевым стимулом работы в банковском секторе России. Для работников банка наибольшую значимость представляет стабильность материального положения и возможности профессионального признания со стороны руководителей, а также возможности постоянного обучения и развития. Тому подтверждением выступает исследование, проведенное среди работников отделений Сбербанка, которое показало в наибольшей степени значимые стороны работы для них в банке: стабильность материального положения (62% опрошенных); возможность повышения квалификации (49%); наличие социальных программ поддержки и оказания помощи (33%); престиж и статус банка (27%); возможность проявить инициативу и таланты, творческое мастерство (24%); возможность продвижения по карьерной лестнице (20%); высокая заработная плата (14,5%) [50].

Таким образом, можно сделать вывод, что в российском банковском секторе приоритетными направлениями работы с персоналом являются реализация программ обучения, развития персонала и социального обеспечения.

В результате эмпирических исследований, посвященных управлению человеческими ресурсами в российском банковском секторе, изучения

сайтов 200 банков, оперирующих на российском рынке (23% от общего количества банков в России), было выявлено, что только 12,5% из них размещают на сайте кадровую политику и предоставляют открытую информацию об основных принципах и деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Как правило, это делают крупные или международные банки (например, АО «Уралсиб», АО «Райффайзенбанк», КБ «Ренессанс и др.) [38; 51; 55]. Основная часть банков (75,5%) не публикует никакой информации об управлении человеческими ресурсами, ограничиваясь только описанием вакантных позиций и кратких требований к кандидатам.

В результате анализа HR-политик можно сделать вывод, что российские банки имеют схожие приоритетные черты в управлении человеческими ресурсами. Так, АО АКБ «Союз» и АО «НБД-Банк» и ряд других банков провозглашают о важности и значимости стратегического УЧР в работе. В их кадровых политиках декларируется о приоритетности квалифицированных сотрудников, ориентированных на стратегические задачи и важности соответствия стратегии управления человеческими ресурсами стратегии банка. Банки рассматривают человеческий ресурс в качестве ключевого стратегического актива, а расходы на персонал – как инвестиции в долговременное и долгосрочное устойчивое развитие бизнеса [40; 43]. Подчеркивается важность формирования высококвалифицированных сотрудников. Поскольку банковский сектор имеет высокую значимость для государственной экономики, деятельности юридических лиц и физических лиц, ее деятельность четко регулируется законодательством, а к банковской сфере предъявляются требования высокого уровня. В таких условиях банки предъявляют «суровые» требования к квалификации своих сотрудников. Работа в банковском секторе является очень ответственной, требующей специальных знаний, а такие специалисты всегда очень востребованы. В связи с этим, одной из ключевых функций в HR-системе банков в России является набор, подбор

и отбор кандидатов, соответствующих требуемому уровню, поскольку банки сталкиваются с нехваткой высокопрофессиональных сотрудников.

Требования к кандидатам на вакантные позиции в российском банковском секторе высоки. При изучении сайтов банков было выявлено, что 70% из них не конфиденциально публикуют информацию о требованиях к персоналу и ключевых компетенциях, открыто размещая данные на сайте. Наряду с требованиями к высшему образованию, опыту работы и профессиональным навыкам востребованы такие компетенции, как коммуникабельность (23,5% банков), ориентация на командную работу (16%), целеустремленность (14,5%), энергичность и активность (14%), инициативность (14%), ответственность (13%), ориентированность на клиента (10%), ориентация на результат (10%), инновационность и креативность (8%), стрессоустойчивость (6,5%). Реже (до 5%) указываются такие характеристики, как честность, открытость и искренность, амбициозность и оптимизм, мотивация на развитие в банковском секторе и лояльность [52].

В результате активного привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов важной функцией HR-системы банков становится адаптация сотрудников. Так, в ОАО «Сбербанк» для каждого нового сотрудника разрабатывается план адаптации, включающий знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, адаптацию на рабочем месте и подведение итогов адаптации. Такие планы адаптации помогают сотрудникам качественно и быстро включиться в новую работу. Наряду с планами адаптации в банках разрабатываются и реализуются программы наставничества. Для некоторых банков характерно наличие программы наставничества не только для новых сотрудников, но и для всего персонала [50]. За каждым сотрудником в этих банках закрепляется наставник, который помимо высокого уровня квалификации, профессионального опыта, имеет также авторитет в коллективе и способен осуществлять постоянную передачу опыта и знаний в процессе работы. В перечисленных

банках не существует надбавки за наставничество, однако, в российских банках такая практика применяется. Так, в АО «Акибанк» труд наставника стимулируется, а лучшие наставники, выбранные по итогам года, – дополнительно премируются [49].

В связи с тем, что к персоналу предъявляется высокий уровень требований, банки вынуждены организовывать систематическое обучение сотрудников. В кадровых политиках банков отмечается, что большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала и развитию сотрудников. При этом программы развития персонала направлены на реализацию текущих и стратегических бизнес - целей банков (расширение спектра и качества предоставляемых услуг и увеличение операционной эффективности) [19].

Таким образом, одной из ключевых функций HR-системы в банках является обучение и развитие персонала. Банки относятся к организациям сферы услуг, в которых персоналу приходится предоставлять услуги как физическим, так и юридическим лицам. Профессионализм сотрудников банков способствует удовлетворению потребностей клиентов и создает имидж надежной организации, предоставляющей качественные услуги. Квалификация работников является одним из факторов, которые влияют на выбор банка клиентами. В тех банках, где осознается значимость развития персонала, существуют специально разработанные программы развития, проводится традиционное аудиторное и дистанционное обучение, в некоторых из них созданы свои учебные центры. Важно отметить, что программа дистанционного обучения получила достаточно широкое распространение, поскольку, в отличие от традиционной организации обучения, не требует больших затрат и отрыва от исполнения непосредственных обязанностей работников. Данная форма обучения проводится для массового количества сотрудников с внедрением инновационных банковских продуктов и услуг, нормативных регламентов

и т.д., а также позволяют обучиться правилам ведения деловых переговоров и переписки [19].

В ряде крупных банков (например, в АО КБ «Ренессанс Кредит», АО «Промсвязьбанк», АО АКБ «Авангард» и др.) действуют собственные учебные или тренинговые центры. Так, в тренинговом центре АО КБ «Ренессанс Кредит» всем сотрудникам предлагаются как очные тренинги и дистанционные программы обучения, так и возможность самостоятельно повышать свою квалификацию с помощью учебных фильмов и материалов. Сотрудники, принятые в АО АКБ «Авангард» для обслуживания клиентов – физических лиц, получают допуск к работе только после обучения в учебном центре и квалификационного экзамена. В этом же учебном центре специалисты подразделений розничного и корпоративного бизнеса проходят регулярные тренинги по новым банковским технологиям и услугам [39; 55]. А Бизнес-академия АО «Промсвязьбанк» предлагает открытые тренинги по общему развитию, которые может посещать каждый сотрудник банка [42].

В таких крупных банках, как ОАО «Сбербанк» и АО «Банк ВТБ» действуют корпоративные университеты, в которых реализуются комплексные программы по развитию сотрудников, обеспечивающие системную подготовку всех уровней сотрудников, их профессиональное развитие и карьерный рост (в ОАО «Сбербанк» реализуется более 40 обучающих программ) [48; 50].

Немаловажное внимание уделяется и развитию управленческого персонала. Динамичные изменения в развитии экономической среды, непрерывное взаимодействие с международными финансовыми институтами требуют постоянного повышения квалификации высшего руководства банков. Так, Корпоративный университет АО «Промсвязьбанк» проводит для руководителей банка программу NEXT, разработанную совместно с американской школой бизнеса Chicago Booth [42].

Основываясь на результатах анализа зарубежных работ, были обнаружены исследования, посвященные выявлению показателей и оценке гибкости системы УЧР в иностранных банках. HR-система, направленная на развитие инновационного потенциала сотрудников, оказывает положительное влияние на эффективность деятельности банков. Данные исследования исходят из предположения о том, что гибкость системы УЧР способствует развитию инновационности организации и позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды. Инновационность HR-системы предполагает наличие и реализацию инновационных решений (проектов, мероприятий) в сфере управления человеческими ресурсами, которые оказывают положительное воздействие на организацию в целом [16]. В рамках данных исследований предполагается, что инновации в сфере УЧР способствуют росту результативности системы УЧР, что положительно влияет на результаты деятельности организаций. Примерами реализации программ поддержки и развития инициативности сотрудников могут служить регулярно проводимые в АО «Райффайзенбанк» конкурсы видеороликов, фотографий, сценариев к фильмам и бизнес идей, которые могут быть внедрены в жизнь банка. Реализация данных программ направлена на решение специфических сложных задач, что способствует развитию гибкости и нестандартности мышления [35].

В последнее время все большее значение приобретает такая важнейшая функция в HR-системе, как стимулирование персонала. «Банки сегодня вынуждены прикладывать максимум усилий для того, чтобы удерживать наиболее эффективных и высококвалифицированных сотрудников» [22; 24]. Как показывают результаты исследований, банки широко используют разные виды социальных льгот: медицинское страхование, материальная помощь, оплата больничных (сверх нормы) и льготное кредитование (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Виды социальных льгот в российских коммерческих банках

Виды льгот	Доля банков, %
Медицинское страхование	95
Страхование жизни	36 – для высшего руководства 32 – для всех сотрудников
Пенсионные корпоративные программы	18
Дотации на питание	44
Оплата больничных листов (сверх нормы)	60
Льготное кредитование	56
Материальная помощь	75
Диспансеризация	5
Гибкие льготы	8

Примером реализации нестандартного подхода к стимулированию и социальному обеспечению персонала в банковской сфере может служить проект банка «ВТБ» – «Социальная карта сотрудника». Данная программа предполагает наличие виртуального счета у каждого сотрудника, который формируется по результатам его деятельности, а также в зависимости от ранга в организации. Каждый сотрудник получает возможность формировать индивидуальный пакет льгот на основе суммы своего виртуального счета [48].

С целью оптимизировать расходы на персонал, банки активизируются использовать нематериальные формы стимулирования, однако, данные стимулы применяются недостаточно широко. Так, согласно результатам анкетного опроса сотрудников 10 коммерческих банков России, Казахстана и Узбекистана показали, что в коммерческих банках существуют резервы морального стимулирования, в частности, поощрений – знаков отличия, наград, благодарностей в устной или письменной форме. Исследование показало, что только 10,3% опрошенных специалистов полностью удовлетворены формами морального стимулирования; 40,2% – не удовлетворены; и 49,4% - в основном удовлетворены. Максимального эффекта от морального стимулирования удастся получить в результате информирования всех сотрудников банка о полученных наградах по внутреннему радио или в корпоративной газете [22].

Другой важной функцией в HR-системе банков является оценка персонала, позволяющая выявлять как сотрудников, обладающих высоким потенциалом развития, так и менее результативных работников. В результате руководители банка совместно с HR-службой могут принимать обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами: формировать кадровый резерв из сотрудников, обладающих высоким потенциалом; разрабатывать индивидуальные планы развития; оптимизировать штат сотрудников; индивидуализировать компенсационные и социальные пакеты работников и т.д. В большинстве банков оценка сотрудника осуществляется его непосредственным руководителям. В ряде банков (например, в «Голдман Сакс Банк») используется экспертная оценка заинтересованных сторон [53].

Особая роль в HR-системе в банках уделяется функции управления внутренними коммуникациями. Эффективное управление данной функции обеспечивает постоянное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне; позволяет высшему руководству иметь оперативную информацию о ситуации в структурных подразделениях банка, понимать последствия принимаемых ими решений. Для управления внутренними коммуникациями в банках используются различные методы: создание внутреннего сайта, доски объявлений, рассылка внутренних сообщений, корпоративные СМИ, проведение собраний и совещаний. Кроме того используются IP-телефония, информационные системы для обмена мгновенными сообщениями, аудио- и видеоконференц-связь.

Таким образом, проведенный анализ литературы позволил выявить ключевые HR-функции в банках. Эмпирические исследования, посвященные изучению ориентации системы УЧР на корпоративную стратегию, уровня автоматизации функций УЧР, а также гибкости и инновационности HR-системы в банках на российском рынке, выявить не удалось.

1.2 Показатели HR-системы российских и международных банков

В рамках данного исследования показатели системы УЧР определяются как количественные и качественные характеристики системы УЧР, выраженные числовым значением. Для сравнения и анализа показателей системы УЧР российских и международных банков были использованы средние значения ранее проведенных исследований (в том числе статистических данных) 2015 года.

Основным показателем HR-системы чаще всего выступали расходы на персонал, в пределах анализа которых в основном рассчитываются показатели, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Показатели расходов на персонал

	Показатель	Формула расчета
Общие расходы на персонал	Доля расходов на персонал в чистой прибыли	Расходы на персонал/Чистая прибыль
	Доля расходов на персонал в операционных расходах	Расходы на персонал/Операционные расходы
Компенсации (оплата труда и льготы)	Доля всех компенсаций и льгот к чистой прибыли	(Расходы на компенсации + расходы на льготы)/Чистая прибыль
	Фактор компенсаций	Расходы на компенсации/Численность персонала
	Доля всех расходов на компенсации и льготы в операционных расходах	(Расходы на компенсации + расходы на льготы)/Операционные расходы
	Доля всех расходов на персонал от операционных расходах	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы + прочие расходы на персонал)/Операционные расходы

В результате анализа отношения общих расходов на персонал к численности сотрудников можно сделать вывод, что в среднем в банках с иностранным капиталом данное значение выше, чем в банках с российским капиталом. Однако, доля общих расходов на персонал в операционных расходах в среднем выше в банках с российским капиталом. Общие расходы на персонал в банках с российским и иностранным капиталом представлены в таблице 1.3 [54].

Таблица 1.3 - Общие расходы на персонал в банках с российским и иностранным капиталом

Национальность капитала банка		Общие расходы на персонал / Численность сотрудников, тыс. руб.	Общие расходы на персонал / Операционные расходы, %
Российский	Среднее	939,89	8,27
	Максимум	5096,72	73,4
Иностранный	Среднее	1599,43	5,24
	Максимум	7714,17	20,2

Расходы на перемещение персонала характерны в большей степени для банков с иностранным капиталом, которые направляют своих сотрудников на работу за границу. В банках с иностранным капиталом в среднем выше расходы на оплату труда, так же как выше и доля этих расходов в общих расходах на персонал (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Средние расходы на оплату труда, перемещение и другие расходы на персонал в российских и иностранных банках

Национальность банка	Российский	Иностранный
Расходы на оплату труда/численность персонала, тыс. руб.	777,13	1429,93
Доля расходов на оплату труда в общих расходах на персонал, %	82,68	89,40
Расходы на перемещение персонала/ численность персонала, тыс. руб.	0,32	2,43
Доля расходов на перемещение персонала в общих расходах на персонал, %	0,03	0,15

По мере развития управления человеческими ресурсами и расширения зоны функциональной ответственности служб УЧР, появились другие показатели системы УЧР, которые позволяют оценить функции УЧР. Как показывают результаты исследований и анализ практики, чаще всего в крупных компаниях оцениваются функции подбора, адаптации, обучения персонала, работы с кадровым резервом и продвижения персонала, стимулирования и оплаты труда, удержания, развития корпоративной культуры. При этом используются, как качественные, так и количественные показатели (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Примеры количественных показателей функций УЧР

HR-функция	Показатель оценки
Подбор персонала	Доля вакансий, закрытых внешними и внутренними кандидатами Среднее время и стоимость заполнения вакансии Выполнение плана по подбору
Адаптация персонала	Доля сотрудников, прошедших испытательный срок Индекс лояльности сотрудников
Обучение персонала	Доля обученных сотрудников Количество часов обучения на одного сотрудника
Стимулирование и оплата труда	Средняя зарплата на одного сотрудника Доля затрат на социальный пакет в общей сумме затрат на персонал Соответствие рыночному уровню компенсации
Оценка персонала	Доля сотрудников, охваченных оценкой Доля сотрудников, успешно прошедших оценку

Для оценки качества исполнения функций УЧР необходимо анализировать бизнес-процессы в компании и оценивать непосредственно линейных менеджеров, HR-службу или другие подразделения организации за исполнение той или иной функции. Кроме того, могут применяться показатели, которые основываются на субъективной экспертной оценке заинтересованных сторон. Так, в зарубежных исследованиях, посвященных изучению HR-системы банков, часто используются субъективные оценки их работников. Работники оценивают качество либо одной из функций УЧР, либо комбинацию из нескольких функций: набор и отбор, обучение и развитие, оценка персонала, стимулирование [20]. Средние значения оценок функций УЧР в банках с российским и иностранным капиталом представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Средние значения оценок функций УЧР в банках с российским и иностранным капиталом

HR-функции	Национальность капитала банка	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
Развитие и обучение персонала	5,00	4,66
Оценка персонала	5,07	4,38
Мотивация и стимулирование персонала	4,43	4,30
Отбор персонала	5,07	4,51
Адаптация персонала	5,00	4,57
Управление внутренними коммуникациями	4,50	4,28

Окончание таблицы 1.6

HR-функции	Национальность капитала банка	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
Проведение оценки результативности HR-системы	4,79	4,38
Интегральная оценка	33,86	31,08

Таким образом, анализ HR-функций в зависимости от национальности капитала банков продемонстрировал наличие различий в средних оценках по каждой HR-функции. По всем функциям УЧР в банках с иностранным капиталом средний балл выше, чем в банках с российским капиталом. Наибольший разрыв между этими типами банков наблюдается в функциях оценки (разрыв составляет 0,69) и отбора (0,56) персонала [20]. Более высокая интегральная оценка по функциям УЧР в банках с иностранным капиталом свидетельствует о том, что благодаря накопленному опыту работы в разных странах, эти банки могут применить лучшие практики управления человеческими ресурсами на российском рынке.

По мере развития стратегического подхода в HR-теории началось изучение соответствия стратегии и HR-системы корпоративной стратегии. Для того чтобы оценить направленность HR-системы на стратегические цели банка, необходимо проанализировать, соответствует ли деятельность сферы управления человеческими ресурсами стратегии организации. Анализ литературы показал, что, как правило, данная ориентация соответствия оценивается на основании того, привлекался ли в какой-либо мере руководитель HR-службы к разработке корпоративной стратегии, осуществляет ли HR-служба консультативную помощь линейным сотрудникам для достижения организацией стратегических целей. Несмотря на использование разной методологии и различия в функционировании банковской отрасли в разных странах (например, в США и Испании), результаты исследований оказались схожими: банки с

большей ориентацией HR-системы на стратегические цели оказываются более результативными [20; 54].

Результаты анализа средних значений, характеризующих ориентацию HR-системы на стратегические цели в банках с российским и иностранным капиталом, показывают, что система УЧР в банках с иностранным капиталом в большей мере ориентируется на достижение их стратегических целей, чем в банках с российским капиталом (таблица 1.7). Это можно аргументировать тем, что в России стратегический менеджмент и стратегическое УЧР получили свое распространение позже, чем в других развитых странах. Таким образом, иностранные банки накопили большой опыт в практике стратегического управления человеческими ресурсами.

Таблица 1.7 - Средние значения оценок ориентации системы УЧР на стратегические цели в банках с российским и иностранным капиталом

Характеристики ориентации системы УЧР на стратегические цели банка	Национальность капитала банков	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
Руководитель службы УЧР принимает участие в разработке стратегии банка	4,57	4,45
Операционная деятельность в сфере УЧР строится на основе стратегии банка	4,79	4,23
Стимулирование персонала на достижение стратегических целей банка	4,71	4,30
Служба УЧР оказывает поддержку линейным менеджерам в достижении стратегических целей	4,93	4,30
Интегральная оценка	18,60	17,28

В последние годы произошли большие изменения в информационных технологиях, которые не могли не повлиять и на систему УЧР в организациях. Уровень автоматизации функций УЧР, который определяется количеством используемых электронных систем, является другим немаловажным показателем HR-системы. На сегодняшний день в зарубежной сфере УЧР широко практикуются электронные информационные системы, которые автоматизируют процедуры набора и

отбора, оценки, обучения, стимулирования и вознаграждения персонала. Автоматизированные системы позволяют оперативно анализировать данные о человеческих ресурсах организации и предоставлять актуальную информацию. Как показывают результаты проведенных исследований, при использовании информационных технологий сокращается время на выполнение функций УЧР и увеличивается качество работы за счет сокращения количества ошибок [19].

Анализ средних значений по оценкам автоматизации функций УЧР для банков с российским и иностранным капиталом ранее проведенных исследований показывает, что интегральная оценка выше в банках с иностранным капиталом (таблица 1.8) [22].

Таблица 1.8 - Средние значения по оценкам автоматизации HR-функций в банках с российским и иностранным капиталом

Электронные системы УЧР	Национальность капитала банков	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
по администрированию социального пакета	4,64	4,06
по кадровому учету	4,64	4,38
по администрированию заработной платы	4,43	4,53
по подбору персонала	4,71	4,40
по обучению и развитию персонала	5,00	4,28
по оценке персонала	5,00	4,15
по планированию затрат на персонал	4,14	4,08
Интегральная оценка	32,57	29,87

Наряду с исследованиями, посвященными выявлению показателей и оценке гибкости системы УЧР, появились и работы, направленные на изучение влияния гибкости системы УЧР на результаты деятельности организаций. Данные исследования исходят из предположения о том, что гибкость системы УЧР способствует развитию инновационности организации и позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды. В ходе проведенных исследований учеными было обнаружено положительное влияние гибкости системы УЧР на результаты деятельности банков в целом. Как видно из таблицы 1.9, интегральная

оценка гибкости HR-системы, которая осуществлялась руководителями HR-служб банков, выше в банках с иностранным капиталом [22].

Таблица 1.9 - Средние значения оценок гибкости HR-системы в банках с российским и иностранным капиталом

Характеристики гибкости HR-системы	Национальность капитала банков	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
Четкая регламентация функций УЧР, позволяющая быстро вносить изменения, вызванными изменениями во внешней среде	4,50	4,17
Изменения в функциях УЧР повышают конкурентоспособность банка	5,0	4,15
Высокая оценка адаптации кандидатов при отборе к изменениям	4,57	4,38
Ориентация программ обучения персонала на адаптацию к изменениям в банковской сфере	5,0	4,55
Регулярный мониторинг всех элементов HR-системы и внесение необходимых изменений	4,86	4,36
Интегральная оценка	29,93	24,6

Показатель инновационности HR-системы связан с реализацией новых инновационных решений или инициатив (мероприятий, проектов) в управлении человеческими ресурсами в банках. При этом под инициативами понимаются именно принципиально новые инновационные решения в управлении человеческими ресурсами [23]. В результате оценки инновационности HR-системы в банках с российским и иностранным капиталом было выявлено, что данный показатель выше в банках с иностранным капиталом (таблица 1.10).

Таблица 1.10 - Средние значения оценок инновационности HR-системы в банках с российским и иностранным капиталом

Характеристики инновационности HR-системы	Национальность капитала банков	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
Направленность на достижение стратегических целей банка	4,43	4,28
Направленность на анализ рисков и их предотвращение в будущем	4,43	4,33

Окончание таблицы 1.10

Характеристики инновационности HR-системы	Национальность капитала банков	
	Иностранный (N=14)	Российский (N=53)
Направленность на повышение лояльности и вовлеченности персонала	4,64	4,48
Ориентированность на различные группы персонала (в зависимости от возраста, уровня образования, опыта работы и т.д.)	4,36	4,29
Интегральная оценка	17,86	17,38

В рамках текущего исследования выявлено наличие зависимости между HR-функциями, уровнем автоматизации функций HR-системы, ориентацией HR-системы на стратегические цели организации, гибкости и инновационности HR-системы и их существенным оказанием влияния на деятельность банков в целом, преимущественно работающих на международных рынках.

1.3 Подходы к оценке и показатели результативности HR-системы банков на российском и международном рынке

В связи с существованием различных целей и задач оценки результативности HR-системы в теории управления человеческими ресурсами появились различные подходы к оценке. В 1980-е годы появился ряд работ, в которых результативность системы УЧР оценивалась на базе анализа производительности труда, которая представляет в банковском секторе отношение взвешенного индекса объема банковских услуг к соответствующему индексу трудозатрат. В практической деятельности применение данного подхода позволяет рассчитать производительность труда только в розничном банковском секторе. В более упрощенном виде производительность труда может также рассматриваться как прибыль на одного сотрудника, однако, в настоящее время данный показатель чаще относят к рентабельности персонала [24; 25].

Другим подходом к оценке производительности труда в банковской сфере является расчет отношения чистого операционного дохода к

численности персонала, где чистый операционный доход - это разница между операционными доходами и операционными расходами банка за отчетный период. Как правило, в большей степени данный подход находит применение в России.

Для сравнения и анализа показателей результативности HR-системы российских и международных банков были также использованы средние значения ранее проведенных исследований (в том числе статистических данных) 2015 года.

В таблице 1.11 представлено среднее значение измерения уровня производительности труда в российском и иностранном банковском секторе как отношение чистого операционного дохода к численности персонала, показывающее превышение данного показателя в банках с иностранным капиталом [22].

Таблица 1.11 - Производительность труда в российских и иностранных банках (тыс. руб./чел.)

Тип банка	Показатель
Российский капитал	628,29
Иностранный капитал	1483,51

После появления и введения в активное использование показателя рентабельности инвестиций (ROI) в финансовом менеджменте, оценка HR-системы стала производиться на базе расчета показателя рентабельности инвестиций в человеческие ресурсы (человеческий капитал), рассчитываемый по следующей формуле:

$$HCROI = \frac{\text{Выручка} - (\text{Общие расходы} - \text{зарплаты} - \text{льготы})}{\text{Зарплаты} + \text{льготы}} * 100\% \quad (1)$$

Применение данного подхода позволяет сделать измеримой именно отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы и получить инструмент для контроля над эффективностью HR-системы. В настоящее время данный

показатель используется для оценки HR-деятельности во многих зарубежных банках. Однако данный подход к оценке является достаточно трудоемким. При расчетах необходимо учитывать не только прямую стоимость конкретного мероприятия по УЧР, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Например, затраты на обучение персонала могут включать транспортные и командировочные расходы, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах. Но наиболее сложным является расчет той части дохода от проведенного мероприятия, которая приходится на службу УЧР. Основным же преимуществом метода является универсальность полученных результатов [23].

Так, согласно результатам исследования компании Pricewater house Coopers, посвященного изучению основных трендов в управлении человеческими ресурсами, рентабельность инвестиций в человеческий капитал в российских банках ниже среднеевропейского уровня на 0,06. В среднем, в российском банковском секторе рентабельность инвестиций в человеческий капитал составила 1,56, в Европе за тот же период - 1,62 [20]. Однако стоит отметить, что значение разницы не является столь существенным, несмотря на то, что в России этот показатель ниже.

Подход к оценке HR-системы, базируясь на анализе мнений заинтересованных сторон, стал достаточно популярен в работах многих зарубежных ученых. В отечественной литературе такой подход чаще всего называется экспертной оценкой (или методом «внутренних обзоров») системы УЧР и не ограничивается такими методами, как анкетирование и опросы, а предлагает также использование методов «мозгового штурма», Дельфи, парных сравнений, игровых методов и метода комиссий» [22; 24]. Показателями результативности HR-системы здесь являются субъективные показатели – оценочные суждения, которые основываются на мнении субъектов HR-службы, которым может являться руководитель HR-службы.

Для комплексной оценки HR-системы используются результаты опросов сотрудников, то есть оценивается удовлетворенность персонала по количественной шкале. Например, в банке Шотландии RBS оценка системы УЧР многие годы осуществлялась на базе оценки мнений сотрудников, менеджеров и работников отдела по работе с персоналом банка. Результаты оценки анализировались внешней консалтинговой компанией, сравнивались с показателями по отрасли и представлялись руководству банка [22].

Развитие в теории менеджмента концепции управления по целям обусловило применение подхода к оценке результативности HR-системы на основе достижения поставленных перед ней целей. Суть данного подхода заключается в том, что система УЧР результативна настолько, насколько она достигает своих целей (индивидуальных, групповых и организационных). На практике реализация данного подхода чаще всего осуществляется совместно или на базе другого известного метода – сбалансированной системы показателей, предполагающей разработку разных уровней ключевых показателей эффективности (КПЭ), в том числе и для системы УЧР организации [11]. При разработке системы КПЭ выделяются не только показатели эффективности, но и определяются ответственные за мониторинг результатов, способы получения необходимой информации, а также способы и периодичность расчета показателей [7; 11]. Совместное использование данных подходов позволяет связать цели организации с целями системы УЧР, выделить наиболее приоритетные задачи и сделать оценку результатов HR-системы прозрачной и объективной. Преимущества данного подхода привели к его активному использованию и распространению, в особенности в крупных международных банковских организациях.

С развитием процессов глобализации и интернационализации и ростом международной конкуренции появилась необходимость сравнивать показатели деятельности разных организаций, в том числе и их HR-систем.

При использовании этого подхода показатели HR-системы сравниваются с аналогичными данными других организаций, работающих на рынке. Такой подход получил название HR-бенчмаркинг. За рубежом подобная практика достаточно популярна. Например, разработанные Saratoga Institute (США) показатели или формулы оценки эффективности системы УЧР, разделенные на несколько блоков: организационная эффективность; структура человеческих ресурсов; компенсации; льготы; обучение и развитие; увольнения; кадровое обеспечение [7; 8; 20]. Данный подход предполагает расчет большого количества объективных показателей, характеризующих результативность системы УЧР, например, текучесть персонала, коэффициент стабильности руководящего персонала, затраты на медицинское обслуживание на одного сотрудника, коэффициент абсентеизма и др.

На сегодняшний день почти все крупные международные банковские институты пользуются данными показателями. В России распространение HR-бенчмаркинга происходит очень медленно. Если за рубежом данные собираются относительно честно, то российские банковские организации, как правило, не хотят полностью открывать информацию, иногда желая приукрасить свою деятельность, и относятся с недоверием к организаторам таких проектов [20].

Кроме того, выделяют так называемые комплексные подходы к оценке результативности HR-системы, которые получили широкое распространение в зарубежной банковской практике, сочетающие выше рассмотренные различные подходы к оценке HR-системы. Так, сочетание подходов экспертных оценок заинтересованных сторон и показателя рентабельности инвестиций в человеческий капитал популярно в банковской системе Великобритании, позволяющее получить оценку результаты HR-системы на базе анализа количественных и качественных показателей [20; 24].

Проведенный анализ подходов к оценке системы УЧР позволяет выделить показатели результативности HR-системы российских и международных банков, представленные в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Показатели результативности HR-системы

Подход к оценке результативности HR-системы	Показатели результативности HR-системы	Источник данных для оценки показателя
Анализ производительности труда	Производительность труда	Отчетность Банка
Оценка отдачи от инвестиций в человеческий капитал	Рентабельность инвестиций в человеческий капитал	Отчетность Банка
Экспертная оценка удовлетворенности заинтересованных сторон	Удовлетворенность персонала	- Анкетирование - Опросы - «Мозговой штурм» - Метод Дельфи - Метод парных сравнений - Игровой метод - Метод комиссий
Оценка достижения поставленных целей	Сбалансированная система показателей	- Анкетирование и опросы - Аудит HR-системы - Отчетность Банка
HR-бенчмаркинг	Эталонные показатели Института Саратоги	- Отчет консалтинговой организации, проводящей исследование по HR-бенчмаркингу
Комплексный подход	- Количественные показатели - Качественные показатели	- Отчетность Банка - Анкетирование и опросы - Аудит HR-системы

Таким образом, анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что совершенствование HR-стратегии банков базируется на показателях HR-системы, которые могут характеризоваться как количественными, так и качественными показателями, включая расходы на персонал, функции УЧР, ориентацию HR-системы на стратегические цели организации, уровень автоматизации функций УЧР, гибкость и инновационность системы УЧР. Выбор показателей, характеризующих эффективность стратегии HR-системы: производительность труда,

рентабельность инвестиций в человеческий капитал, напрямую связан с используемым подходом к оценке и измерению результатов.

2 Методика исследования стратегии управления человеческими ресурсами в АО «Россельхозбанк» (на примере Красноярского РФ)

2.1 Исследование HR-системы в АО «Россельхозбанк»

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» - один из крупнейших банков в России, основа национальной кредитно-финансовой системы обслуживания агропромышленного комплекса 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% голосующих акций Банка принадлежат Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. АО «Россельхозбанк» обладает второй в России филиальной сетью по всей территории страны, объединяющей порядка 1600 точек продаж [37].

Красноярский региональный филиал АО «Россельхозбанка» работает успешно на территории Красноярского края с 13 декабря 2001 года. В компании работает до 500 человек. Руководство красноярского филиала АО «Россельхозбанк» осуществляет Владимир Донских.

На сегодняшний день Красноярский РФ - это 19 офисов по Красноярскому краю, 4 из которых находятся в Красноярске, остальные в крае. Одной из основных стратегических задач было и остается развитие агропромышленного комплекса региона. Среди клиентов филиала - сельхозпроизводители, хлебоприемные и мукомольные предприятия, элеваторные хозяйства, предприятия перерабатывающей промышленности, животноводческие комплексы, предприятия лесной отрасли. По состоянию на январь 2017 года клиентами филиала являются более 420 сельскохозяйственных предприятий края и 100300 физических лиц.

Пассивные средства филиала составляют больше 9,1 млрд. рублей, из них почти 5,9 млрд. – депозиты физических лиц [37].

Одним из негативных факторов развития банковского сектора в 2015 г. стало ухудшение качества кредитных портфелей: по банковской системе просроченная задолженность выросла на 141 %, по АО «Россельхозбанк» — на 134 %. При этом реализация антикризисных мер позволили банку не допустить более существенного роста просроченной задолженности. По итогам года уровень просроченной задолженности оказался ниже по сравнению с банковской системой в целом, в том числе в разрезе структуры кредитного портфеля по видам бизнеса: кредитование корпоративных клиентов, представленное на рисунке 1, и розничное кредитование [34].

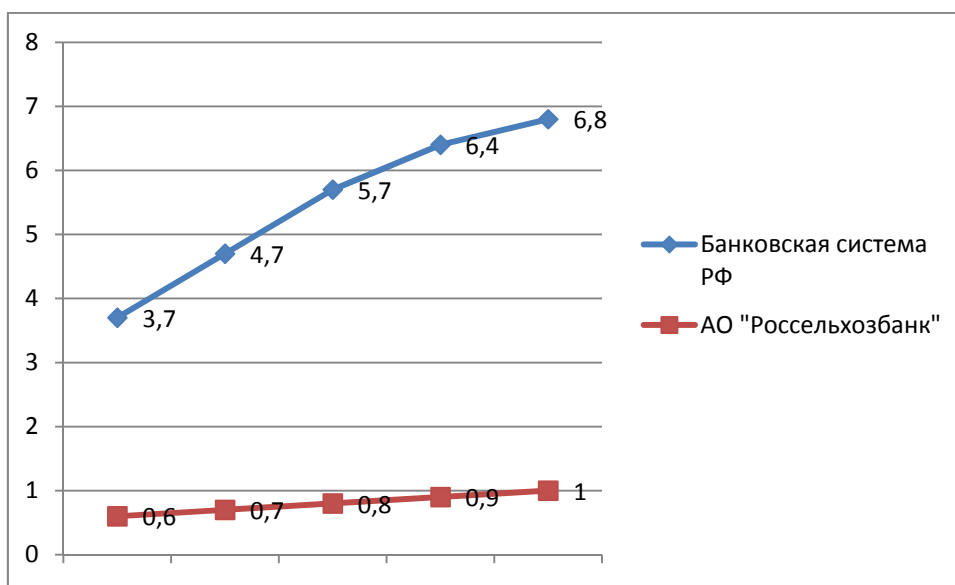


Рисунок 2.1 - Доля просроченной задолженности в корпоративном кредитном портфеле АО «Россельхозбанк» поквартально за 2015 год, %

Резерв кадров – стратегический и ключевой ресурс банка и приоритетный источник для замещения вакантных должностей. HR-служба является структурным подразделением АО «Россельхозбанк». В своей практической деятельности отдел УЧР подчиняется заместителю генерального директора и работает под его руководством. Общая

численность персонала банка по состоянию на 01.01.2016 г. – 29611 человек (в том числе в Красноярском филиале - порядка 280 человек, включая доп. офисы) [44].

Структура резерва кадров в АО «Россельхозбанк» представлена на рисунке 2.2 [44].

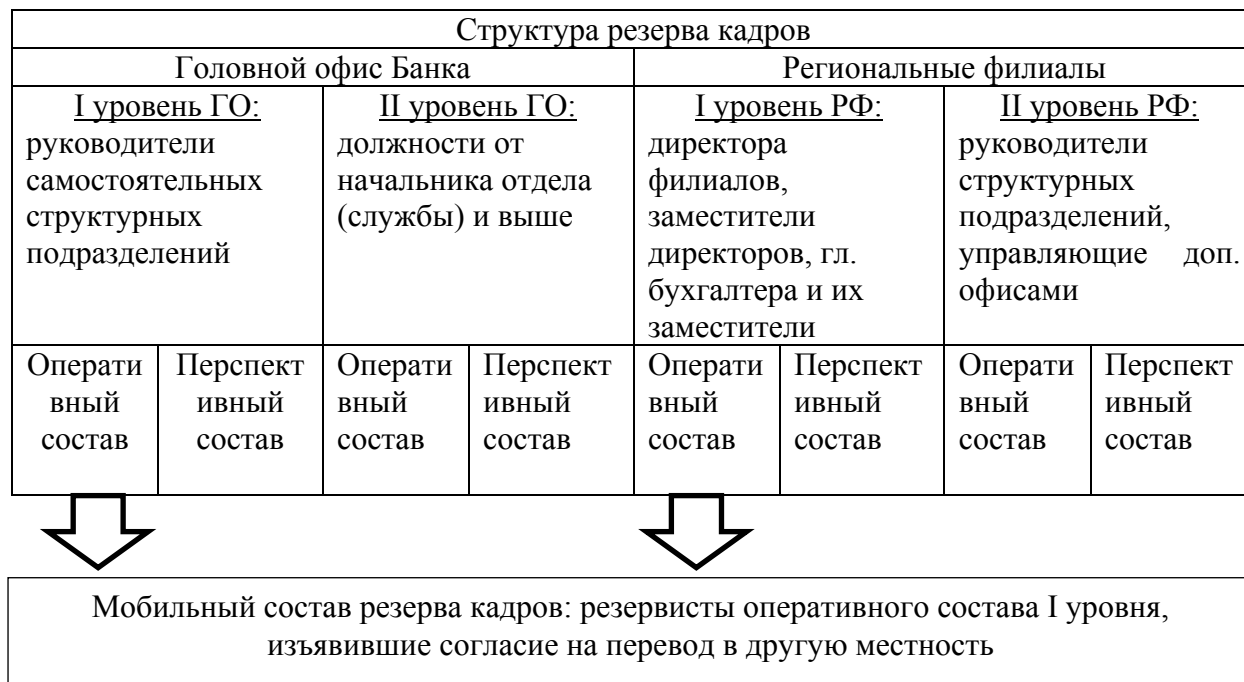


Рисунок 2.2 - Структура резерва кадров в АО «Россельхозбанк»

Банк осуществляет комплексную работу по формированию и развитию внутреннего резерва кадров. Резерв кадров позволяет обеспечить эффективное и своевременное замещение руководящих вакантных должностей наиболее подготовленными кандидатами из числа работников Банка. Система привлечения персонала в Банк строится на основе следующих принципов:

- предоставление всем кандидатам на вакантные должности равных прав и возможностей, исключая дискриминацию по какому-либо признаку;
- идентичность требований к кандидатам, одновременно рассматриваемым на одну и ту же должность;

- отбор кандидатов, обладающих высоким профессиональным потенциалом [44].

В целях развития кадрового потенциала в качестве одного из приоритетных направлений своей работы выделяют формирование и развитие внешнего резерва кадров из числа студентов, выпускников учебных заведений и молодых специалистов.

С целью обеспечения быстрого вхождения новых работников в должность, определения соответствия уровня и потенциала поручаемой им работе, а также их приобщение к единым корпоративным ценностям в Банке внедрена и реализуется программа профессиональной и социально-психологической адаптации работников. Программа адаптации, закрепленная в «Положении об адаптации вновь принятых на работу работников в АО «Россельхозбанк» №221-П» на электронном портале Банка включает в себя:

- подготовку индивидуального плана работы, в котором определяются основные цели и задачи в период испытательного срока;
- изучение электронных курсов на Учебном портале;
- участие в Адаптационном семинаре, проводимом Корпоративным университетом/учебным центром регионального филиала;
- подготовку листа оценки с целью подведения итогов по результатам прохождения испытательного срока [37; 44].

В целях обеспечения требуемого уровня эффективности персонала Банк уделяет особое внимание квалификации, компетенциям и потенциалу сотрудников. В 2016 году стандартизированная оценка кандидатов с использованием тестов способностей и личностных опросников проводилась как для кандидатов в головной офис, так и в отношении кандидатов на руководящие должности в региональной сети Банка. Результаты проводимой оценки используются при планировании и реализации программ обучения и развития работников Банка, при формировании резерва кадров и ротации [37].

В банке предусмотрены процедуры профессиональной оценки: комплексная оценка, состоящая из оценки компетенций и результативности; аттестация (Положение об аттестации работников Банка № 106-П) [44]. Взаимосвязь потенциала, наряду с квалификацией (проф. знания, навыки, умения, опыт работы) как важного фактора, с результативностью работника в конкретной должности представлена на рисунке 2.3.

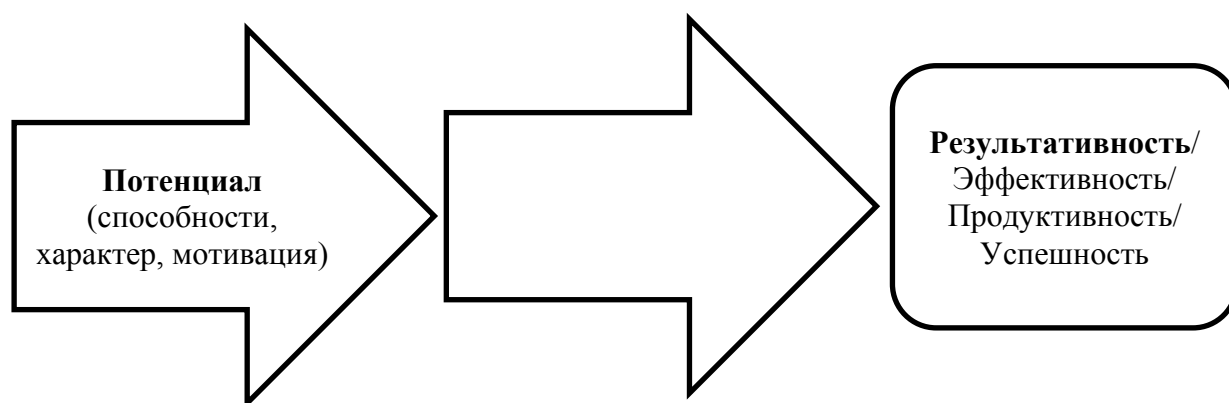


Рисунок 2.3 - Факторы профессиональной оценки персонала

Для определения соответствия кандидата требованиям конкретной должности составляется специальный «профиль идеального кандидата». При этом один и тот же кандидат может, например, соответствовать профилю «идеального» клиентского менеджера и не соответствовать профилю «идеального» специалиста по анализу и оценке кредитных проектов.

Социальный пакет сотрудников составляют медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, предоставление единовременных пособий по семейным обстоятельствам, дополнительная материальная помощь в исключительных ситуациях. Весь спектр социального пакета и корпоративных преференций, включая большой выбор скидок, бонусов, льгот на услуги компаний-партнеров, собран в специально разработанном для работников «Социальном Атласе» и представлен на рисунке 2.4 [44].

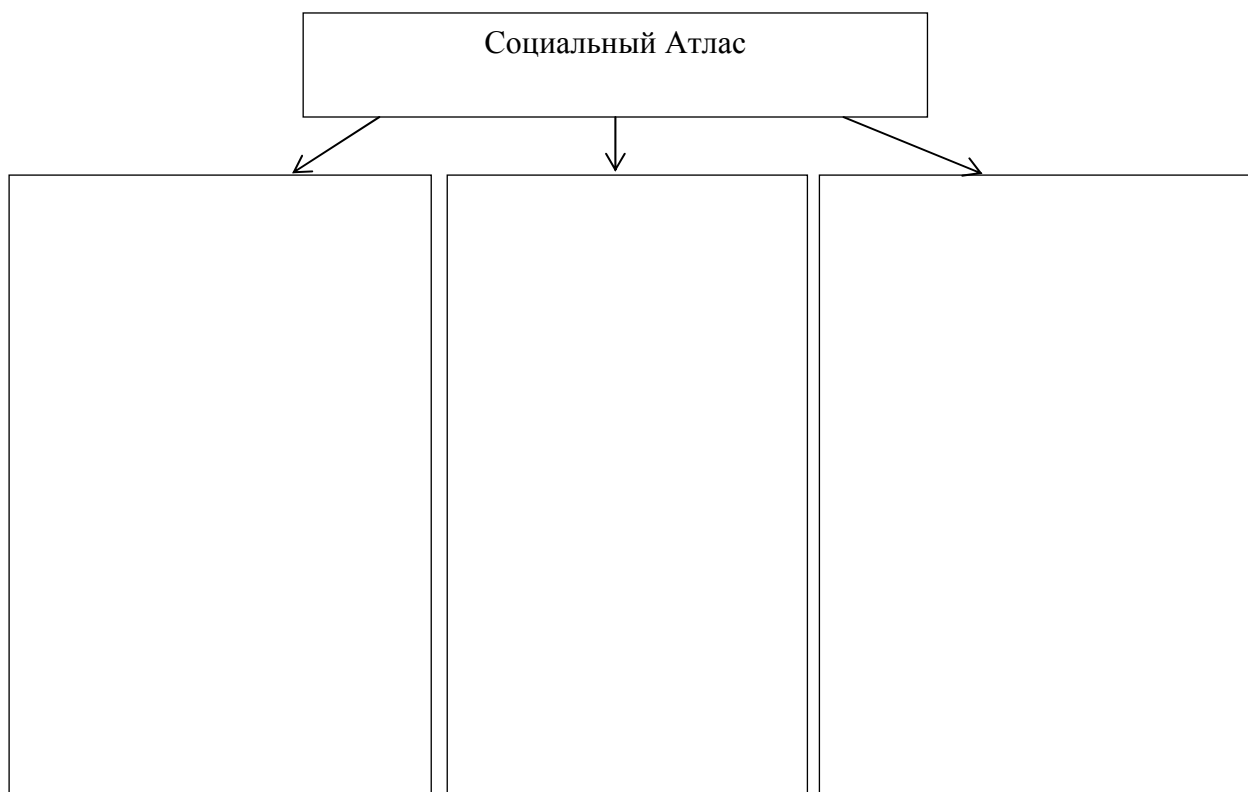


Рисунок 2.4 – Социальный Атлас АО «Россельхозбанк»

За выдающиеся достижения и значимый вклад в развитие Банка наиболее результативные работники поощряются почетными грамотами, благодарностями и благодарственными письмами. Портреты награжденных работников размещаются в Галерее лучших работников [44].

В банке функционирует комплексная система повышения квалификации работников, направленная на создание и поддержание единого профессионального пространства, способствующего достижению максимально эффективных результатов и качественных показателей деятельности Банка [44]. Система корпоративного обучения охватывает все категории сотрудников и представлена различными видами и формами обучения:

1) внутреннее обучение:

- очные корпоративные программы: программы переподготовки и повышения квалификации, семинары, тренинги, семинары-совещания,

семинары с использованием видео - курсов, бизнес-сессии, мастер-классы, стажировки;

- очные корпоративные программы с применением средств электронного обучения: вебинары, видеоконференции;

- дистанционное обучение: курсы, тесты.

2) внешнее обучение: семинары, курсы, конференции.

Обучение и развитие работников по профессиональным направлениям реализуется за счет средств Банка. Кроме того, по системе корпоративных скидок организованы программы повышения личной эффективности (курсы иностранного языка, курсы быстрого чтения и т.п.). Система обучения сотрудников разрабатывается и реализуется Корпоративным университетом Банка (функционирующий с 2008 года), который включает семь учебных центров: Учебный центр для работников головного офиса Банка и руководящих работников региональных филиалов и 6 региональных Учебных центров по федеральным округам Российской Федерации (Новосибирский филиал и др.) [44].

Так, всего в 2016 году организовано и проведено 3577 мероприятий обучения и тестирования (в 2015 году организовано и проведено 2632 учебных мероприятия) для 29611 работников Банка, из которых:

- 29611 (100%) работников прошли обучение и тестирование в дистанционной форме посредством действующей в Банке системы дистанционного обучения;

- 14620 (49,4%) работников прошли обучение в очном формате [37].

Принципами формирования портфеля программ обучения выступают:

- возможность трансляции программ на всю сеть: программы разрабатываются с учетом их дальнейшей передачи внутренним тренерам региональных учебных центров и/или внутренним преподавателям в региональных филиалах;

- ориентация на оптимизацию затрат: программы преимущественно разрабатываются собственными силами Корпоративного университета с учетом их дальнейшей реализации наименее затратным способом;

- компетентносный подход: программы разрабатываются с учетом необходимости развития отдельных групп компетенций (функциональных, управленческих, лидерских и др.);

- сочетание обучения управленческих команд и индивидуального обучения [44].

Структура обучающих программ в Банке, имеющая целью развитие определенных компетенций по категориям работников, представлена на рисунке 2.5. Так, для руководителей ССП и РФ и линейных руководителей Банка разрабатываются преимущественно программы, направленные на развитие лидерских, управленческих, коммуникативных и функциональных компетенций. Для специалистов отделов и подразделений обучающие программы ориентированы только на совершенствование функциональных компетенций и коммуникативных навыков [44].

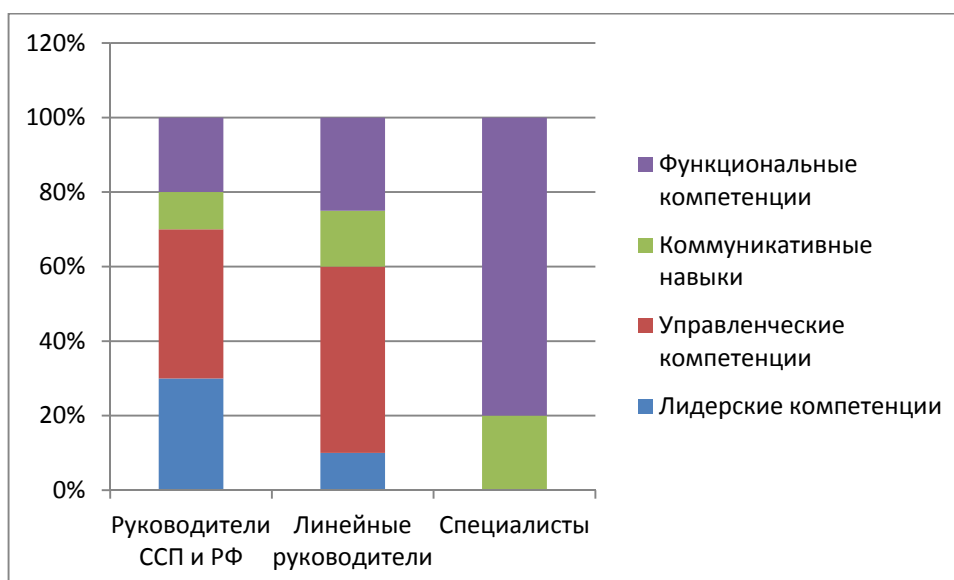


Рисунок 2.5 - Структура программ по развиваемым компетенциям по категориям обучаемых работников

Несмотря на многопрофильную структуру, координирующую процессы развития и обучения работников на стратегическом уровне, в АО «Россельхозбанк» отсутствуют программы по сохранению, сдерживанию основного производственного персонала.

Важно отметить, в Красноярском РФ АО «Россельхозбанк» за последние два года наблюдаются достаточно высокие показатели текучести кадров, что может быть связано с большим объемом работ и несоответствием уровня заработной платы основных категорий сотрудников уровню сложности исполняемых обязанностей и времени трудозатрат, выражающихся в переработке неоплачиваемых часов, а также сменой и назначением нового директора филиала и, соответственно, введением новых методик и стиля руководства. Основной состав сотрудников составляют как специалисты с достаточно большим опытом работы в банковской сфере (преимущественно руководители и заместители руководителей различных отделов), так и молодые специалисты, с небольшим стажем, неготовые к высокой нагрузке, оплачиваемой на уровне средней заработной платы.

Основываясь на результатах анализа публикуемой внутренней отчетности и интервью с должностными представителями кадрового резерва было выявлено, что уровень текучести кадров в Красноярском РФ АО «Россельхозбанк» имеет возрастающую тенденцию и за последние годы характеризуется весьма высокими показателями. Наиболее интенсивный процесс текучести кадров приходится на производственный персонал: менеджеры, экономисты, операционисты в возрасте от 27 до 36 лет. Так, на конец четвертого квартала 2016 года данный показатель составил 39%, что выше в среднем на 6% по сравнению с предыдущим периодом.

Уровень экономических потерь, вызванных текучестью кадров в АО «Россельхозбанк», представлен в таблице 2.1 [44].

Таблица 2.1 - Экономические потери, вызванные текучестью кадров

Показатель	Расчет, руб.
Потери, вызванные перерывами в работе	$П_{пер}=29238*5*21=3069990$
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	$П_{о}=5000*0,918/0,91=5044$
Затраты по проведению набора персонала	$З_{н/тек}=2500*49/0,91=134615$
Итого:	3209650

Таким образом, экономические потери, вызванные текучестью кадров, составили 3210 тыс. руб.

С целью выявления причин текучести персонала в филиале было проведено анкетирование с увольняющимися сотрудниками, которое включало 10 вопросов (приложение А). Участие приняло 20 уволившихся сотрудников из отделов по работе с малым и микро - бизнесом, залогового обеспечения, ОСКП, рисков и операционного отдела за четвертый квартал 2016 года. Базовый блок вопросов был ориентирован на выявление потребностей и определение степени удовлетворенности сотрудников условиями работы в филиале.

Таким образом, по результатам проведенного анкетирования выявлены основные причины увольнений работников, представленные на рисунке 2.6: большой объем работы; низкий уровень зарплаты; стресс и нервозность на рабочем месте; авторитарный стиль управления; отсутствие признания, справедливой оценки усилий персонала и обратной связи по результатам работы; низкий уровень мотивации и социальной поддержки персонала (в том числе лишение ежеквартального премирования в случае невыполнения требуемого объема работы в установленные сроки).

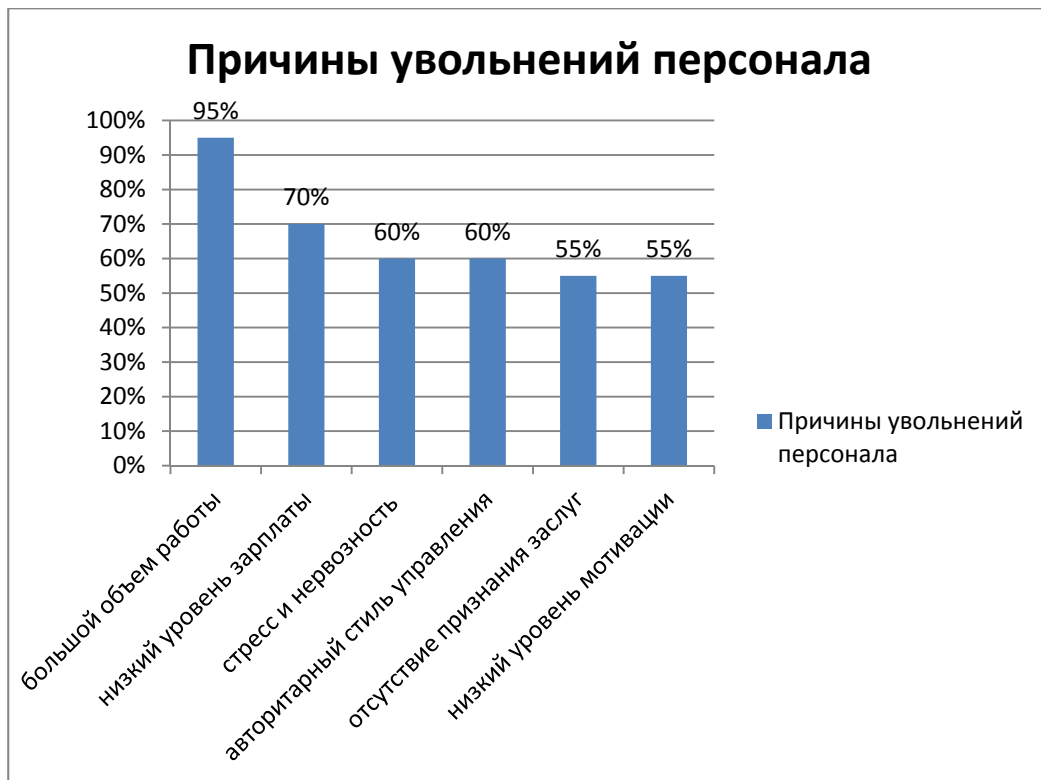


Рисунок 2.6 - Причины увольнений персонала в АО «Россельхозбанк» (по результатам анкетирования)

Кроме того, можно выделить основные факторы, влияющие на высокую текучесть кадров, по результатам проведенного аудита в Красноярском РФ АО «Россельхозбанк», представленные на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 - Причины текучести кадров в АО «Россельхозбанк» (по результатам аудита)

Данные факторы оказывают влияние на принятие решение об увольнении всех уровней сотрудников в банке независимо от возраста и трудового стажа, однако в большей степени воздействуют на высокий процент текучести основного производственного персонала и ведущих специалистов.

Полу-структурированное интервью с сотрудниками HR-службы показало, что негативным фактором в работе специалистов также является неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года); например, в период сдачи отчётности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов характеризуется большей интенсивностью и напряженностью, чем в течение года. Из общих для всех категорий работников факторов преобладают длительная работа на компьютере, монотонность и др. Операционисты часто работают в режиме сверхурочного времени, выражающемся в переработке неоплачиваемых часов.

Таким образом, среди ключевых свойств HR-системы в АО «Россельхозбанк» можно выделить следующие:

- формализованная реализация программ стимулирования, адаптации и оценки персонала;
- портфель программ обучения, ориентированный на различные категории работников;
- высокий уровень текучести кадров (отсутствие процедур снижения текучести персонала и удержания высокопроизводительных сотрудников).

2.2 Оценка показателей HR-системы в АО «Россельхозбанк»

В рамках данного исследования, рассмотренные в предыдущей главе показатели и подходы к оценке показателей результативности системы УЧР банков, работающих на российском и международном рынке, позволят оценить эффективность HR-системы АО «Россельхозбанк».

Для анализа показателей общих расходов на персонал, на оплату труда, перемещение и других расходов на персонал за основу расчетов будут приниматься базисный (2014г.) и отчетный – (2015г.) периоды.

По состоянию на 01.01.2015 штатная численность работников Банка составила 36 357 человек, фактическая численность – 33 005 человек. По состоянию на 01.01.2016 численность сотрудников Банка сократилась и составила 29611 человек [44]. Процентное соотношение общих расходов на персонал в АО «Россельхозбанк» за 2014 и 2015 года представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. - Общие расходы на персонал

Показатель	2014 г.	2015 г.
Общие расходы на персонал / Численность сотрудников, тыс. руб.	682,5	22,8
Общие расходы на персонал / Операционные расходы, тыс. руб.	н\д	1,17
Общие расходы на персонал / Чистая прибыль, тыс. руб.	н\д	-32,5

Таким образом, по отношению к численности персонала видно значительное превышение общих расходов на содержание персонала в 2014 году в сравнении с 2015 годом, что связано, прежде всего, с превышением общего количества сотрудников в Банке, организацией и проведением мероприятий обучения и тестирования для работников, а также транспортными и командировочными расходами, связанных с перемещением персонала. По отношению к прибыли общие расходы на персонал в отчетном периоде представляют убыток, на что повлияли в большей степени прочие расходы Банка: платежи в возмещение причиненных убытков, от списания активов (требований) и не взысканной дебиторской задолженности, расходы на благотворительность и другие аналогичные расходы. В базисном периоде расходы на данные цели Банком либо производились в незначительном количестве, либо не производились совсем.

Средние расходы на оплату труда, перемещение и другие расходы на персонал в АО «Россельхозбанк» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Средние расходы на оплату труда, перемещение и другие расходы на персонал

Показатель	2014 г.	2015 г.
Расходы на оплату труда/численность персонала, тыс. руб.	532,9	17,2
Доля расходов на оплату труда в общих расходах на персонал, %	75,6	78
Расходы на перемещение персонала/ численность персонала, тыс. руб.	2,5	7,2
Доля расходов на перемещение персонала в общих расходах на персонал, %	0,4	31,7

Средние расходы на оплату труда, включая премии и компенсации, как видно из таблицы, в базисном периоде значительно превышают по сравнению с отчетным периодом, что связано с большей численностью штата сотрудников Банка. Однако большую долю в общих расходах на персонал средние расходы на оплату труда занимают в 2015 году, это

говорит о том, что больше денежных средств из бюджета направлялось на выплату заработной платы персоналу в отчетном периоде. Расходы, связанные с перемещением персонала, как и в доли общих расходов на содержание персонала, имеют превышение в отчетном году, что связано с большим количеством проведенных обучающих мероприятий для сотрудников Банка (несмотря на сокращение штатной численности), транспортными и командировочными расходами, связанных с их организацией.

Если рассматривать структуру расходов на персонал (оплата труда, перемещение персонала, другие расходы) в АО «Россельхозбанк» за отчетный период и в среднем по отрасли (таблица 2.4), то можно заметить отличие по структуре расходов на персонал: доля расходов на оплату труда в среднем выше по отрасли. При этом в АО «Россельхозбанк» значительно выше доля расходов на перемещение персонала (31,7%), что связано, прежде всего, с организацией мероприятий подготовки и переподготовки работников в региональных филиалах банка, и доля других расходов на персонал (24%), чем в среднем в банках по отрасли.

Таким образом, показатель инвестиций в обучение и развитие персонала значительно превышает в АО «Россельхозбанк», чем в среднем по отрасли.

Таблица 2.4 - Структура расходов на персонал в АО «Россельхозбанк» и в среднем по отрасли

Структура расходов	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
Расходы на оплату труда/ Численность сотрудников, тыс. руб.	17,2	897,90
Доля расходов на оплату труда в общих расходах на персонал, %	78	84,56
Расходы на перемещение персонала / Численность сотрудников, тыс. руб.	7,2	0,71
Доля расходов на перемещение персонала в общих расходах на персонал, %	31,7	0,07
Другие расходы на персонал / Численность сотрудников, тыс. руб.	5,5	14,15

Окончание таблицы 2.4

Структура расходов	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
Доля других расходов в общих расходах на персонал, %	24	1,33

Для анализа различий в функциях УЧР были рассчитаны средние значения оценок в АО «Россельхозбанк» по шкале от 0 до 6 специалистами HR-службы и использованы средние значения статистических данных по отрасли, представленные в таблице 2.5. Для более точного отражения показателей использовался усредненный показатель, рассчитанный как среднее арифметическое между показателями за два года (система показателей, включённых в методику оценки HR-системы, оценки результативности HR-системы и результатов деятельности банка представлена в приложении В).

Таблица 2.5 – Количественная оценка функций УЧР в АО «Россельхозбанк»

Функция УЧР	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
Обучение и развитие персонала	4,74	4,72
Оценка персонала (в т.ч. связь ее результатов с вознаграждением и развитием)	4,54	4,54
Стимулирование и оплата труда персонала	4,35	4,25
Набор и отбор персонала (включая формализованные процедуры отбора)	4,52	4,85
Адаптация персонала	4,40	4,92
Управление внутренними коммуникациями	4,35	4,25
Проведение оценки результативности HR-системы	4,40	4,75
Интегральная оценка	31,28	32,29

Интегральная средняя оценка HR-функций по отрасли получилась выше, чем в АО «Россельхозбанк». Это произошло за счет того, что в исследуемом банке более низкие оценки получили такие функции УЧР, как процедуры отбора и адаптации персонала и оценка результативности HR-

системы. Можно предположить, что высокие баллы по функциям профессионального обучения и развития, стимулирования и управления внутренними коммуникациями связаны с тем, что в банке осуществляется высокий контроль за их реализацией и деятельностью HR-службы.

Для оценки качества исполнения HR-функций в банке автором была проведена субъективная экспертная оценка функции адаптации вновь принятых на работу сотрудников.

Реализация функции адаптации в Красноярском РФ АО «Россельхозбанк» имеет в большей степени формальное значение и направлена на самостоятельное изучение и анализ сотрудниками положений и инструкций. Так, например, формально закрепленное на электронном портале банка «Положение об адаптации вновь принятых на работу сотрудников в АО «Россельхозбанк» №221-П» или электронные курсы на учебном портале, которые каждый сотрудник может изучить в личном кабинете самостоятельно. По окончании периода испытательного срока не все сотрудники проходят тестирование на проверку знаний. Однако адаптационные семинары с презентацией миссии и корпоративностей ценностей для групп новых работников постоянно проводятся региональным филиалом банка. Таким образом, субъективная оценка функции адаптации основывается на том, что в банке не предусмотрена комплексная система адаптации новых работников для быстрого вхождения в должность и имеет формальный характер.

Ориентация HR-системы на стратегические цели банка также оценивалась специалистами HR-службы АО «Россельхозбанк» по шкале от 0 до 6 и представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Средние значения оценок ориентации HR-системы на стратегические цели в АО «Россельхозбанк»

Характеристики ориентации HR-системы на стратегические цели банка	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
Руководитель HR-службы принимает участие в		

Окончание таблицы 2.6

Характеристики ориентации HR-системы на стратегические цели банка	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
разработке стратегии банка	4,00	4,48
Операционная деятельность в сфере УЧР строится на основе стратегии банка (в т.ч. есть разработанная стратегия УЧР)	4,55	4,34
Стимулирование персонала на достижение стратегических целей банка	4,15	4,39
HR-служба оказывает поддержку линейным менеджерам в достижении стратегических целей	3,55	4,43
Интегральная оценка	16,25	17,64

Таким образом, интегральная оценка ориентации HR-системы АО «Россельхозбанка» на стратегические цели ниже, чем в среднем по отрасли. Выяснилось, что в АО «Россельхозбанк» HR-служба оказывает поддержку линейным менеджерам в достижении стратегических целей в меньшей степени, чем в среднем по отрасли. Также в рассматриваемом банке руководитель HR-службы принимает меньшее участие в разработке стратегии банка, и менее эффективно осуществляется стимулирование персонала на достижение стратегических целей банка.

Для анализа уровня автоматизации функций УЧР оценивались семь типов электронных систем, которые используются для автоматизации той или иной функции УЧР. Средние значения по уровню автоматизации функций УЧР в АО «Россельхозбанк» и в среднем по отрасли представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Средние значения по оценкам автоматизации HR-функций в АО «Россельхозбанк»

Электронные системы УЧР	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
по администрированию социального пакета (соц. льгот)	4	4,18
по кадровому учету и делопроизводству	4,42	4,42
по администрированию заработной платы	4,5	4,50
по подбору персонала	4,45	4,46
по обучению и развитию персонала	4,62	4,43

Окончание таблицы 2.7

Электронные системы УЧР	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
по оценке персонала	4,63	4,33
по планированию и бюджетированию затрат на персонал	3,28	4,09
Интегральная оценка	29,9	30,41

Интегральная оценка показателя автоматизации HR-функций в АО «Россельхозбанк» ниже, чем в среднем по отрасли. В АО «Россельхозбанк» значение данного показателя выше для электронных систем по обучению, развитию и оценке персонала. Однако ниже, чем по отрасли, получена оценка по таким электронным HR-системам, как администрирование соц. пакета, подбор персонала и планирование и бюджетирование затрат на персонал.

Оценка гибкости HR-системы АО «Россельхозбанк», представленная в таблице 2.8, осуществлялась на базе из 6 утверждений, которые оценивались специалистами HR-службы банка.

Таблица 2.8 - Средние значения оценки гибкости HR-системы в АО «Россельхозбанк»

Характеристики гибкости HR-системы	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
Четкая регламентация функций УЧР, позволяющая быстро вносить изменения, вызванными изменениями во внешней среде	4	4,23
Изменения в функциях УЧР повышают конкурентоспособность банка	4,32	4,33
Высокая оценка адаптации кандидатов при отборе к изменениям	4,38	4,42
Ориентация программ обучения персонала на адаптацию к изменениям в банковской сфере	4,68	4,64
Регулярный мониторинг всех элементов HR-системы и внесение необходимых изменений	4,41	4,45
Интегральная оценка	21,79	22,07

Интегральная оценка показателя гибкости HR-системы оказалась выше в среднем по отрасли, чем в АО «Россельхозбанке». Тем не менее, оценка по программам обучения персонала, позволяющие сотрудникам получать знания и навыки, необходимые для адаптации к частым изменениям в банковской сфере, получилась выше, чем в среднем по отрасли.

В рамках текущего исследования инновационность HR-системы оценивается с точки зрения реализации новых инициатив (мероприятий, проектов) в сфере УЧР. Средние значения оценок по каждой характеристике показателя инновационности HR-системы для АО «Россельхозбанк» и банков в среднем по отрасли представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Средние значения оценки инновационности HR-системы в АО «Россельхозбанк»

Характеристики инновационности HR-системы	АО «Россельхозбанк»	В среднем по отрасли
Направленность инициатив в сфере УЧР на достижение стратегических целей банка	4,27	4,31
Направленность инициатив в сфере УЧР на анализ рисков и их предотвращение в будущем	4,33	4,35
Направленность инициатив в сфере УЧР на повышение лояльности и вовлеченности персонала	4,48	4,51
Ориентированность инициатив в сфере УЧР на различные группы персонала (в зависимости от возраста, уровня образования, опыта работы и т.д.)	4,28	4,30
Интегральная оценка	17,37	17,47

В результате оценки инновационности HR-системы в АО «Россельхозбанк» было выявлено, что в среднем по отрасли банки получили более высокий балл по всем характеристикам показателя инновационности HR-системы. В результате, интегральная оценка инновационности HR-системы в среднем по отрасли выше, чем в АО «Россельхозбанк».

Таким образом, большинство показателей HR-системы АО «Россельхозбанка» ниже среднеотраслевого уровня: оплата труда работников, адаптация персонала, оценка результативности HR-системы, ориентация системы УЧР стратегии банка, уровень автоматизации, гибкости и инновационности HR-системы. Высокую оценку получили показатели функций профессионального обучения и развития, стимулирования и управления внутренними коммуникациями персонала.

SWOT-анализ внутренней среды управления человеческими ресурсами в АО «Россельхозбанк» с характеристикой сильных и слабых сторон, возможностей и угроз представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - SWOT-анализ внутренней среды управления человеческими ресурсами в АО «Россельхозбанк»

	Возможности:	Угрозы:
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитость программ обучения и развития сотрудников - высокий уровень стимулирования сотрудников - эффективное управление внутренними коммуникациями в подразделении банка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение квалификации сотрудников банка 2. Повышение мотивации 3. Снижение количества времени затрачиваемого на каждую операцию, а также времени взаимодействия с сотрудниками других уровней 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение финансовых затрат, направляемых на обучение сотрудников из бюджета 2. Не оправдание доверия, несоответствие поощряемых стимулов результатам работы 3. Повышение ответственности работников в точности, не искажении доносимой информации
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень текучести кадров, отсутствие процедур удержания персонала - неравномерная загруженность (переработка неоплачиваемых часов) - отсутствие комплексной программы адаптации новых 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка комплексной программы по удержанию ключевых сотрудников 2. Внедрение системы бонусов, льгот (предоставление бесплатных обедов) за излишне переработанные часы 3. Разработка презентационных материалов по вхождению в должность вновь принятых на работу сотрудников, организация совместных мероприятий времяпрепровождения в 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение работоспособности и производительности труда 2. Перегрузка работников, возникновение стрессовых ситуаций 3. Потеря работников с высоким потенциалом 4. Увеличение количества времени затрачиваемого на каждую операцию, снижение показателей HR-системы и результатов деятельности

Окончание таблицы 2.10

	Возможности:	Угрозы:
работников - низкий уровень автоматизации, гибкости и инновационности HR-системы	неформальной обстановке 4. Применение новых технологий, снижающих время, затрачиваемое на каждую операцию	

Из таблицы видно, несмотря на то, что слабые стороны АО «Россельхозбанк» превосходят сильные, у банка есть возможности выйти из проблемных областей в части УЧР и улучшить стратегию HR-системы.

2.3 Анализ показателей результативности системы УЧР и их влияние на результаты деятельности АО «Россельхозбанка»

Рассмотренные в предыдущей главе текущего исследования подходы к оценке системы УЧР банков на российском и международном рынке позволяют рассчитать и проанализировать показатели результативности HR-системы в АО «Россельхозбанк»: производительность труда, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, а также показатели, характеризующие результаты деятельности банка: чистую прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала. Для сравнения показателей деятельности УЧР АО «Россельхозбанка» с банками с иностранным капиталом будет использован подход HR-бенчмаркинг. За основу расчетов будут приниматься отчетный (2015 г.) и базисный (2014 г.) периоды [37].

Для измерения уровня производительности труда в АО «Россельхозбанк» было рассчитано отношение чистого операционного дохода к численности персонала. Рентабельность инвестиций в человеческий капитал была рассчитана по формуле 1 (глава 1.3).

Таблица 2.11 – Показатели результативности HR-системы АО «Россельхозбанк» за отчетный и базисный периоды

Показатель	2014 г.	2015 г.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	-2422	-2858
Рентабельность инвестиций в человеческий капитал, %	0,61	-2,93

Проведенные расчеты при анализе производительности труда в АО «Россельхозбанк», представленные в таблице 2.11, показали, что уровень производительности имеет отрицательное значение. При этом в отчетном периоде производительность труда (-2858 тыс. руб./чел.) уменьшилась на еще большую величину по сравнению с базисным периодом, где она составила -2422 тыс. руб./чел. Одной из причин уменьшения уровня производительности труда на 18% по сравнению с предшествующим периодом может стать сокращение численности персонала в банке. Важно заметить, что величина операционных доходов в отчетном периоде увеличилась по сравнению с базисным периодом.

Расчет рентабельности инвестиций в человеческий капитал АО «Россельхозбанка» показал, что по сравнению с предшествующим периодом (0,61) коэффициент данного показателя в отчетном периоде снизился (-2,93). Если сравнивать значение рентабельности инвестиций в человеческий капитал в АО «Россельхозбанк» с российским банковским сектором, то разница весьма чувствительная: среднее значение данного показателя в целом в банковском секторе составляет 1,56 [34]. Таким образом, можно сделать вывод, что банк осуществлял деятельность в течение отчетного периода неэффективно.

Влияние показателей результативности HR-системы на результаты деятельности АО «Россельхозбанка» за отчетный и базисный периоды представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Результаты деятельности АО «Россельхозбанк» за отчетный и базисный периоды

Показатель	2014 г.	2015 г.
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	- 9 334 061	-75 208 716
Рентабельность активов, %	-0,45	-3
Рентабельность капитала, %	-4,4	-31,5

По итогам деятельности АО «Россельхозбанка» наблюдается отрицательное значение всех финансовых показателей в 2014 и 2015 году. При этом в отчетном периоде произошло большее увеличение убытка, коэффициент рентабельности активов и собственного капитала также сократился, что означает, что на 1 руб. чистых активов и на 1 ед. собственного капитала банк не получает прибыли.

Таким образом, можно предположить, что показатели результативности HR-системы (производительность труда и рентабельность инвестиций в человеческий капитал) оказывают влияние на прибыль\убыток по результатам деятельности банка за N период времени: уменьшение уровня производительности труда и коэффициента рентабельности инвестиций в человеческий капитал в отчетном периоде привело к отрицательным результатам деятельности АО «Россельхозбанка».

В рамках использования подхода HR-бенчмаркинга были рассчитаны показатели, характеризующие результативность системы УЧР и их влияние на результаты деятельности банка с иностранным капиталом АО «Райффайзенбанка»: производительность труда, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, чистая прибыль, рентабельность активов, рентабельность капитала.

АО «Райффайзенбанк» является инвестиционным банком с иностранным капиталом, входит в международную банковскую группу и является дочерним банком компании Райффайзен СНГ Регион Холдинг ГмбХ, которая принадлежит Райффайзен БанкИнтернациональ АГ – ведущему универсальному банку на финансовых рынках Австрии и в

странах Центральной и Восточной Европы. Численность персонала российского представительства в г. Красноярске – около 15 человек. Информация о системе УЧР банка включала данные опроса руководителей HR-служб, представленные в приложении С, а также изучались внутренние документы банков, регламентирующие деятельность в сфере УЧР и публикуемая годовая и финансовая отчетность (положение об оплате труда, положение о подборе и отборе персонала, инструкция по ведению кадрового делопроизводства, правила внутреннего трудового распорядка, положение о повышении квалификации, подготовке и переподготовке персонала, отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс) [38].

По результатам диагностики HR-системы АО «Райффайзенбанк» был сделан вывод о том, что функции УЧР в банке реализуются на высоком уровне, основная часть функций автоматизирована, используется большое количество электронных систем, позволяющих добиваться операционной эффективности УЧР. Кроме этого, система УЧР ориентируется на стратегические цели банка, разработана стратегия УЧР и регулярно проводится оценка результативности системы УЧР, что позволяет оперативно вносить в нее необходимые изменения.

Основные показатели HR-системы и финансовые показатели деятельности АО «Райффайзенбанк» за 2014 и 2015 года представлены в таблице 2.13 [38].

Таблица 2.13 - Основные показатели HR-системы и финансовые показатели деятельности АО «Райффайзенбанк» (2014-2015 г. г.)

Показатель	2014 г.	2015 г.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	н\д	н\д
Рентабельность инвестиций в человеческий капитал, %	1,14	1,08
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	24 802 254	18 037 276
Рентабельность активов, %	2,9	2,1
Рентабельность капитала, %	21,9	14,7

Таким образом, по всем показателям HR-системы и показателям результативности деятельности АО «Райффайзенбанк» превосходит АО «Россельхозбанк», несмотря на незначительное снижение показателей в отчетном году. Ориентация HR-системы на стратегические цели банка, автоматизация основных функций с использованием электронных систем положительно влияет на показатели результативности HR-системы и финансовые показатели деятельности АО «Райффайзенбанк» в целом.

Результаты диагностики HR-системы АО «Россельхозбанк» в сравнении с АО «Райффайзенбанк» можно резюмировать в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Результаты диагностики HR-системы АО «Россельхозбанк» и АО «Райффайзенбанк»

	Численность персонала HR-службы	Роль HR-службы	Основная цель HR-системы	Подход к УЧР
АО «Россельхозбанк» Красноярский РФ	8	Защитник интересов работников	Оказание поддержки бизнесу	Традиционная HR-система
АО «Райффайзенбанк»	15	Стратегический партнер	Создание ценности для бизнеса	Гармоничная HR-система

Результаты использования подхода HR-бенчмаркинга на примере АО «Райффайзенбанк» показывают, что банки с иностранными филиалами (представительствами), использующие автоматизированные функции и стратегический подход в УЧР, имеют положительные результаты деятельности (чистую прибыль, рентабельность активов и рентабельность капитала).

Анализ показателей результативности HR-системы и их влияние на результаты деятельности АО «Россельхозбанк» позволяет предположить гипотезу о том, что отсутствие стратегического подхода в работе по УЧР, автоматизированных функций с использованием электронных систем,

гибкости и инновационности системы УЧР в целом отрицательно сказывается на производительности труда, рентабельности инвестиций в человеческий капитал, и, следовательно, на финансовых показателях деятельности банка.

Таким образом, по результатам анализа второй главы можно сделать следующие выводы:

1) В банках с разработанной стратегией управления человеческими ресурсами, система УЧР которых ориентируется на стратегические цели, наблюдаются более высокие показатели производительности труда и рентабельности инвестиций в человеческий капитал.

2) Банки с гибкой и инновационной системой УЧР имеют более высокий показатель рентабельности инвестиций в человеческий капитал.

3) Качественная реализация функций УЧР положительно влияет на рентабельность инвестиций в человеческий капитал.

4) В банках с высоким уровнем автоматизации функций УЧР наблюдаются более высокие показатели производительности труда и рентабельности инвестиций в человеческий капитал.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии на примере АО «Россельхозбанк» с учетом зарубежного опыта

3.1 Апробация полученных результатов исследования

Полученные результаты исследования позволяют сформулировать практические рекомендации по совершенствованию стратегии управления человеческими ресурсами в АО «Россельхозбанк», направленные, прежде всего, на снижение текучести кадров, и снижение издержек на обучение персонала в будущем, способствующие повышению результативности и эффективности его деятельности, с учетом практических навыков в сфере УЧР банков, работающих на международном рынке.

Выявленные проблемы текущего исследования в области текучести кадров АО «Россельхозбанка» позволяют сформулировать ряд проектных мероприятий, способствующих снижению текучести кадров в АО «Россельхозбанк», представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Мероприятия по снижению текучести кадров в АО «Россельхозбанк»

Выявленная проблема	Мероприятие по снижению текучести кадров	Документационное обеспечение
Повышенный уровень текучести кадров	Снижение текучести кадров путём расширения используемых методов: а) проведение тренинга на сплочение коллектива; б) определение способов социальной поддержки сотрудников; в) совершенствование организации трудовой деятельности (распределение работы)	Проект программы тренинга на сплочение коллектива. Проект программы социальной поддержки сотрудников. Проект плана распределения работы.
Отрицательное влияние на результаты деятельности		
Неудовлетворенность персонала организацией труда, решением социальных вопросов		
Малое количество применяемых методов снижения текучести кадров □		
Отсутствие управления текучестью и удержания кадров	Разработка технологии управления текучестью кадров	Проект технологии управления текучестью кадров
Отсутствие разработанной анкеты увольняющегося	Разработка анкеты увольняющегося сотрудника	Проект анкеты увольняющегося

Окончание таблицы 3.1

Выявленная проблема	Мероприятие по снижению текучести кадров	Документационное обеспечение
работника		сотрудника
Неоказание помощи увольняемым работникам	Разработка программы аутплейсмента	Проект программы аутплейсмента

Предлагаемые проектные мероприятия нацелены на расширение используемых методов снижения текучести и удержания кадров, разработку технологии управления текучестью кадров, разработку анкеты увольняющегося сотрудника, разработку программы аутплейсмента.

Проектное мероприятие, направленное на оказание социальной поддержки работникам, подразумевает разработку систему гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые АО «Россельхозбанк» предоставит работникам наряду с заработной платой с целью их стимулирования, мотивации и удержания, а также оказание внимания и заботы об их работоспособности, трудовых условиях, возможностях проявления талантов и самореализации.

Разработка программы аутплейсмента подразумевает оказание менеджером по персоналу работникам психологической, информационной, консультационной помощи. С обеспечением пакетом информации, документов, консультаций при увольнении работника.

Программа аутплейсмента применяется в тех случаях, когда увольнение не является следствием невыполнения работником своих обязанностей, а связано с процессом реорганизации, сокращения штата или ликвидации предприятия.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения положительных изменений:

- а) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;
- б) сокращение текучести кадров;
- в) сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала;

д) снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями.

Автором предлагается изменить общий подход к организации процесса дополнительного обучения персонала с учетом зарубежного опыта, учитывая реальные возможности банка, прежде всего производственные (объем операционной загрузки работников) и финансовые (денежные средства для оплаты обучения). Предлагается три формы повышения квалификации сотрудников АО «Россельхозбанк»:

1) Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации. Данную форму обучения следует использовать при централизованных изменениях в системах бухгалтерского учёта и налогообложения, при появлении на соответствующих рынках новых технологий обслуживания клиентов, при переходе на новый тип межбанковских коммуникаций и т.п. В этом случае необходима своевременность, предельная корректность и рациональная стоимость обучения. Например, при корректировке налогообложения банковской деятельности, слушателям должны быть чётко изложены лишь чисто практические изменения в механизме исчисления соответствующего налога (в идеальном варианте и возможности по минимизации этих выплат), но никак не теория фискальной системы.

2) Повышение профессиональной квалификации сотрудника путём освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях финансовой деятельности.

3) Стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных, как возможность овладеть не столько теоретическими знаниями, сколько практическими навыками. Как самостоятельное направление этой формы обучения выступает стажировка на рабочих местах в других структурных подразделениях самой кредитной организации. Не будучи связана с дополнительными затратами, а также с необходимостью решения проблем чисто организационного характера, она

представляется весьма привлекательной. Чтобы помочь банку минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутрибанковской системы обучения можно предложить вариант подготовки сотрудников банка на основе использования возможностей дистанционного обучения.

Регулярность повышения квалификации определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста. Автору представляется целесообразным ориентироваться на зарубежный опыт, определяющий следующую среднюю периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала:

- руководители высшего и среднего звена - раз в три года;
- руководители нижнего звена - раз в пять лет;
- ведущие специалисты линейных подразделений - раз в два года;
- исполнители (за исключением обслуживающего персонала) - раз в шесть лет.

Предлагаемая автором форма заключительного контроля с градацией оценок прохождения сотрудниками АО «Россельхозбанк» дополнительного обучения (повышения квалификации) представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Форма заключительного контроля прохождения работниками дополнительного обучения в АО «Россельхозбанк»

Оцениваемый параметр	Личная оценка (по шкале от 0-5)
Профессиональная полезность курса	N
Профессиональная компетентность преподавателя	N
Информативность, смысловая нагрузка курса	N
Качество раздаточного презентационного материала	N
Итого:	N

При средней суммарной рейтинговой оценке более 15 баллов качество программы можно признать хорошим, ниже 10-неудовлетворительным. Результатом предлагаемой программы повышения

квалификации сотрудников АО «Россельхозбанк», позволяющей улучшить эффективность дополнительного обучения сотрудников, станет:

- прирост производительности труда,
- прирост работоспособности сотрудников,
- прирост квалифицированных сотрудников,
- прирост удовлетворённости сотрудников.

С целью повышения автоматизации, гибкости, инновационности и показателей результативности HR-системы АО «Россельхозбанк», учитывая опыт банков с иностранным капиталом, предлагается:

1) Переход к формату HR-партнерства, возникшему в международной практике УЧР за последние 7-10 лет, который подразумевает выделение позиции специалиста по УЧР в подразделении банка - HR-партнера. Подчиняясь руководителю подразделения и взаимодействуя со всеми сотрудниками, HR-партнер несет ответственность за все направления деятельности в сфере УЧР, а также оказывает консультационную поддержку руководителю и сотрудникам подразделения. Внедрение HR-партнерства и решение всех проблем и задач по УЧР для конкретного подразделения с учетом его особенностей и специфики позволит реализовывать функции HR-системы на новом уровне, что в свою очередь больше повлияет на результативность банка.

2) Выделение в подразделении АО «Россельхозбанка» HR-комитетов: по организации обучения, развития и повышения квалификации персонала, конфликт – менеджменту в сфере трудовых разногласий, по адаптации вновь принятых сотрудников, комиссия по разработке и т.д. В состав HR-комитета обязательно должен входить сотрудник HR-службы, который будет отвечать за организацию работы комитета, за сбор и обработку необходимой информации, подготовку проектов его решений/рекомендаций, доведение их до ответственных лиц, принимающих решения – руководства банка. Состав HR-комитетов может варьироваться по необходимости, но не чаще 1 раза в год/полгода.

3) Автоматизация HR-функций, используя такие электронные системы как, например, Oracle Fusion HCM (ИНГ Банк, Евразия), что позволит добиться повышения операционной эффективности сотрудников HR-службы и оптимизировать время для взаимодействия с менеджерами среднего звена и оказания им консультационной поддержки в достижении тактических и стратегических целей подразделения банка.

4) Реализация инициатив в HR-сфере с целью стимулирования инновационного поведения персонала: проведение конкурсов по реализации новых проектов и инноваций с выделением номинаций и оценки индивидуальных и групповых проектов (по обучению и развитию персонала; по стимулированию и мотивации персонала и т.д.) и использованием системы вознаграждения сотрудников по результатам конкурса. Источником создания и развития новых идей между коллегами послужит электронный портал банка, где они смогут вносить предложения и обмениваться своими идеями.

5) Регулярная оценка результативности HR-системы: увеличение гибкости, инновационности и автоматизации функций HR-системы потребует от банка проведения регулярной оценки результативности системы УЧР (в том числе оценки HR-службы), которая в обязательном порядке должна входить в общую систему управления эффективностью деятельности банка и управления результатами деятельности. Оценку рекомендуется проводить ежегодно при подведении итогов прошедшего года и разработке планов и бюджетов на следующий год. Она должна включать диагностику результатов по всем функциям системы УЧР конкретного банка, в том числе: подбор и отбор, обучение и развитие, адаптация, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями. Помимо анализа количественных, экономических показателей результативности предлагается проводить оценку удовлетворенности персонала. Ежегодную оценку службы УЧР рекомендуется осуществлять с привлечением сотрудников банка,

представляющих разные уровни управления. Проведение регулярной оценки системы и службы УЧР позволит выявить возможности для организационных усовершенствований и реализации новых инициатив в сфере УЧР, способствующих повышению результатов деятельности банка.

Характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения рекомендаций с целью повышения автоматизации, гибкости, инновационности и показателей результативности HR-системы в АО «Россельхозбанк» представлена в приложении D.

3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии в АО «Россельхозбанк»

Экономическая эффективность представляет собой многофакторное комплексное понятие, которое учитывает финансовые результаты после реализации проектного мероприятия.

Внедрение предложенных проектных мероприятий с целью совершенствования стратегии УЧР в АО «Россельхозбанк» позволит достичь экономического эффекта.

При оценке экономической эффективности проекта мероприятий по снижению текучести кадров в АО «Россельхозбанк» учитываются рассчитанные на полгода единовременные, пред-производственные затраты; расходы, связанные с разработкой и внедрением проектного мероприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Затраты проекта мероприятий по снижению текучести кадров в АО «Россельхозбанк»

Структура затрат	Затраты, руб.
Текущие расходы (канцелярские, принадлежности, телефон и т.д.)	8575
Заработная плата менеджера по персоналу	142820
Доплата менеджеру по персоналу после внедрения проекта	55820

Окончание таблицы 3.3

Структура затрат	Затраты, руб.
Подготовка документационного обеспечения	5025
Корпоративное обучение персонала	143205
Итого:	355445

Таким образом, затраты на реализацию проекта составят 355,4 тыс. руб. Уровень экономических потерь, вызванных высокой текучестью кадров, за год составит 3210 тыс. руб. (таблица 2.1). Предложенные мероприятия позволят существенно сократить потери от текучести кадров, а, следовательно, проект экономически целесообразен и может быть рекомендован к внедрению.

Система предлагаемых автором конкретных мероприятий по усовершенствованию системы обучения и повышения квалификации в АО «Россельхозбанк» с результатами их внедрения представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Система мероприятий по усовершенствованию системы обучения и повышения квалификации в АО «Россельхозбанк»

Отдел/должность		Экономический отдел, финансового мониторинга, ОСКП и др.	Бухгалтерия	Руководители линейных подразделений	Отдел кадров
Контроль	Периодичность (дни)	25	220	25	82
	Форма	Текущий	Текущий	Текущий и заключительный	Заключительный
	Сущность	Наблюдение, проверка сроков исполнения, контроль расходования финансовых средств	Наблюдение, проверка сроков исполнения, контроль расходования финансовых средств	Посещение курсов повышения квалификации руководителями отделов; наличие диплома, подтверждающего сертификата	Диплом, сертификат
Мероприятие		Повышение квалификации в смежных с	Повышение квалификации - компьютерные	Стажировка в других кредитных	Повышение

Окончание таблицы 3.4

Отдел/должность		Экономический отдел, финансового мониторинга, ОСКП и др.	Бухгалтерия	Руководители линейных подразделений	Отдел кадров
		базовой специализацией в областях финансовой деятельности; стажировки в других подразделениях банка; зарубежные стажировки	курсы	организациях, в том числе зарубежных	квалификации - компьютерные курсы; курсы иностранного языка (по желанию)
Источники расходов		Прибыль	Прибыль	Прибыль	Прибыль
Планируемые расходы (руб.)		30000	15000	40000	20000
Исполнитель		Московский РФ АО «Россельхозбанк»	Образовательный центр повышения квалификации	АКБ "Национальный Резервный Банк"	Grand school
Срок исполнения		01.09.17-15.09.17 г.	15.08.17 – 23.08.17 г.	15.09.17-01.10.17 г.	01.08.17-01.11.17 г.
Результаты		Овладение знаниями в смежных областях с базовой специализацией; получение навыков работы в головном подразделении и банка	Овладение сотрудниками новой компьютерной программой	Получение зарубежного опыта руководящей должности	Овладение сотрудниками разговорным иностранным и банковской терминологией на иностранном языке

Оценка эффективности усовершенствованной программы обучения и развития сотрудников в АО «Россельхозбанк» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Оценка эффективности усовершенствованной программы повышения квалификации в АО «Россельхозбанк»

Показатель	Количественное выражение	Единица измерения
Производительность труда	+20	%
Удовлетворенность работников	+15	%
Работоспособность работников	+50	%
Квалифицированность работников	+25	%
Σ затрат	40	тыс. руб.

Рекомендации по совершенствованию HR-стратегии в АО «Россельхозбанк» позволяют оценить не только критерии достижения результатов производительности труда, повысить эффективность процедуры обучения и удовлетворенности сотрудников, а также повысить мотивацию работников в достижении положительных показателей деятельности банка.

Общая оценка показателей деятельности от внедрения мероприятий по совершенствованию стратегии УЧР в АО «Россельхозбанк» за последующий период представлена в таблице 3.6 (с коэффициентом эластичности (Э)=0,79%).

Таблица 3.6 - Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию HR-стратегии в АО «Россельхозбанк»

Показатель	До реализации проекта	После реализации проекта	Отклонение, %
Производительность труда, тыс. руб./чел.	-2858	-2572,2	1
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-75 208 716	-74614567	0,79
Рентабельность активов, %	-3	-2,9	0,79
Рентабельность капитала, %	-31,5	-31,2	0,79

В результате реализации проекта по совершенствованию HR-стратегии в АО «Россельхозбанк» значение производительности труда возрастет на 4%, убыток наряду с рентабельностью активов и собственного капитала сократится на 3,16% в последующем году от уровня отчетного

периода. Изменение в положительную сторону показателей HR-системы и показателей результативности говорит об эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию HR-стратегии АО «Россельхозбанк».

Таким образом, на основе результатов интерпретации полученных данных, апробации результатов исследования и оценки предложенных рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии АО «Россельхозбанк» была предложена модель HR-системы, представленная в приложении Е.

С ростом важности и значимости HR-системы для АО «Россельхозбанка» и с изменением роли HR-службы, увеличивается и положительное влияние на результаты деятельности банка в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты текущего исследования показали, что стратегия УЧР является тем обязательным фактором, который обуславливает положение современной организации на рынке, её жизнеспособность и конкурентоспособность. При этом фактор стратегического управления человеческими ресурсами предприятия напрямую оказывает влияние на результативность деятельности организации в целом: производительность труда, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, чистую прибыль, качественные и количественные показатели.

В рамках данного исследования особую важность представляет интерпретация показателей, характеризующих HR-систему.

Результаты анализа показателей HR-системы российских и международных банков и их влияние на результативность деятельности показали, что банки с иностранным капиталом применяют лучшие подходы, методы и практики, накопленные в различных странах, в стратегическом управлении человеческими ресурсами и по ряду показателей (автоматизации функций УЧР, ориентации на стратегические цели банка, гибкости и инновационности системы УЧР) превосходят российские банки, что положительно влияет на результаты их деятельности: чистую прибыль, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала.

В результате изучения показателей результативности HR-системы российских и иностранных банков, имеющих количественное выражение, и гибкости HR-системы была выявлена зависимость между национальностью капитала банка и гибкостью системы УЧР - в банках с иностранным капиталом гибкость выше, чем в российских банках. Национальность капитала банка оказывает существенное влияние и на расходы на персонал и на производительность труда. Расходы на персонал в расчете на одного

сотрудника и производительность труда в банках с иностранным капиталом выше по сравнению с банками с российским капиталом.

В качестве объекта исследования был выбран Российский сельскохозяйственный банк (Красноярский РФ), который дал согласие на предоставление данных об HR-системе. Информация о системе УЧР банка включала как результаты анкетированного опроса сотрудников HR-служб и уволившихся работников, так и данные частично структурированных интервью с ними и руководителями HR-подразделений. Кроме того, изучались внутренние документы исследуемого банка, которые регламентируют деятельность в сфере управления человеческими ресурсами (годовая отчетность, вторая форма финансовой отчетности и бухгалтерский баланс, положение о наборе и отборе персонала, об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, инструкция по ведению кадрового делопроизводства, положение о количестве уволившихся сотрудников за I квартал 2017 года, положение о повышении квалификации, подготовке и переподготовке персонала и т.д.).

Исследование HR-стратегии на примере Красноярского РФ АО «Россельхозбанк» позволило выявить особенности системы УЧР банка:

- формализованная реализация программ стимулирования, адаптации и оценки персонала;
- портфель программ обучения, ориентированный на различные категории работников;
- высокий уровень текучести кадров (отсутствие процедур снижения текучести персонала и удержания высокопроизводительных сотрудников).

В результате анализа показателей HR-системы АО «Россельхозбанка» были выявлены показатели ниже отраслевого уровня, а именно: оплата труда работников, адаптация персонала, оценка результативности HR-системы, ориентация системы УЧР стратегии банка, уровень автоматизации, гибкости и инновационности HR-системы. Высокую оценку получили показатели функций профессионального

обучения и развития, стимулирования и управления внутренними коммуникациями персонала.

Для сравнения показателей HR-системы АО «Россельхозбанка» с иностранным банком, была проведена диагностика системы УЧР АО «Райффайзенбанк». По результатам диагностики HR-системы был сделан вывод о том, что большинство функций УЧР в банке автоматизированы, используется большое количество электронных систем, позволяющих добиваться операционной эффективности УЧР.

Автором была предположена гипотеза о том, что отсутствие стратегического подхода в работе по УЧР, автоматизированных функций с использованием электронных систем, гибкости и инновационности системы УЧР в целом отрицательно сказывается на производительности труда, рентабельности инвестиций в человеческий капитал, и, следовательно, на финансовых показателях деятельности АО «Россельхозбанка».

На основании полученных результатов исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии УЧР АО «Россельхозбанка» с учетом опыта и навыков банков, осуществляющих деятельность за рубежом (имеющих представительства в разных странах):

1) проектные мероприятия, способствующие снижению текучести кадров в АО «Россельхозбанк» (разработку технологии управления текучестью кадров, разработку анкеты увольняющегося сотрудника, разработку программы аутплейсмента);

2) новый подход к организации процесса дополнительного обучения персонала с учетом зарубежного опыта:

- повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации;

- повышение профессиональной квалификации сотрудника путём освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях финансовой деятельности;

- стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных.

3) Проектные мероприятия, способствующие повышению автоматизации, гибкости, инновационности и показателей результативности HR-системы АО «Россельхозбанк», с учетом опыта банков с иностранным капиталом:

- переход к формату HR-партнерству;
- создание HR-комитетов;
- автоматизация HR-функций;
- реализация HR-инициатив.

Оценка эффективности предложенных рекомендаций показала, что сократится уровень текучести кадров, возрастет уровень профессиональной и квалифицированной компетенции и удовлетворенности сотрудников, что положительно отразится на финансовых показателях деятельности банка.

Изменение в положительную сторону показателей HR-системы и показателей результативности говорит об эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию HR-стратегии АО «Россельхозбанк».

На основе результатов интерпретации полученных данных и оценки предложенных рекомендаций по совершенствованию HR-стратегии АО «Россельхозбанк» была предложена усовершенствованная модель HR-системы АО «Россельхозбанка».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Акофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. И авт. предисл. Л.И. Евенко.– М., 2009 – 519 с.
- 2) Алавердов, А.Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет-ДС, 2008. –360 с.
- 3) Алавердов, А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка / А.Р. Алавердов. – М.: БДЦ-Пресс, 2003. –320 с.
- 4) Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009.
- 5) Армстронг, М. Performance Management: управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон. – М.: НИРО, 2005. –384 с.
- 6) Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с. – (Высшее образование: Магистратура).
- 7) Беккер, Б. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / Б. Беккер, М. Хьюзлид, Д. Ульрих. – СПб.: Вильямс, 2007. –304 с.
- 8) Браун, М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей: как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / М.Г. Браун. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. –248 с.
- 9) Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2000. –283 с.
- 10) Исаев, Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р.А. Исаев — М.: ИНФРА-М, 2011. –400 с.
- 11) Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортона. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. –304 с.
- 12) Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии

управления персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ГУУ, 2006. – 41 с.

13) Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – М.: Приор, 2014.

14) Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2010. – 695 с.

15) Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. Учебно-методическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.С. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

16) Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2002. – 255 с.

17) Петренко, Е.А. Система управления персоналом в коммерческих банках / Е.А. Петренко // Управление развитием персонала, 2011, № 02(26). – С.102-110.

18) Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

19) Самоукина, 1997; Алавердов, 2003; Одегов и др., 2005; Петренко, 2011 Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

20) Сравнительный анализ российского банковского сектора с другими странами. Центр экономических исследований Московской финансово-промышленной академии // Промышленник России, 2015, № 2. – С.30-31.

21) Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.

22) Фей, К.Ф. Исследование эффективности управления персоналом в иностранных компаниях в России /К.Ф. Фей, М. Либо, С. Моргулис-Якушев//Персонал Микс, 2001, № 4. – С.21.

23) Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.

24) Хьюзлид, М. Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании /М. Хьюзлид // Российский журнал менеджмента, 2008, Т. 6, № 3. – С.87-128.

25) Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. Исследование McKinsey Global Institute // Российский журнал менеджмента, 2009, Т. 7, № 4. – С.109-168.

26) Armstrong, M.A. Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006. –982 p.

27) Beer et al., 1984; Fombrun et al., 1984; Boxall, 1992; Schuler & MacMillan, 1984; Guest et al., 2003; Rosemond & Lartey, 2011

28) Boselie, P. Commonalities and contradictions in HRM and performance research /P. Boselie, G. Dietz, C. Boon// Human Resource Management Journal, 2005, Vol.

29) 15(3). – P. 67-94. Druker, P. The Practice of Management. – London, Routledge, 2011. –355 p.

30) Gurkov, I.B. Human resource management in Russian companies /I.B. Gurkov, O.I. Zelenova// International Studies of Management & Organization, 2011, Vol. 41, No. 4. – P. 65-78.

31) Hendrickson, A.R. Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources /A.R. Hendrickson// Journal of Labor Research, 2003, No. 24(3).– P. 382-394.

32) Stone, D. An Expanded Model of the Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Management Systems /D. Stone, K. Lukaszewski// Human Resource Management Review, 2009, Vol. 19.– P. 134-143.

33) Ulrich, D. A New Mandate for Human Resources /D. Ulrich// Harvard Business Review, 1998, January – February. – P. 124-134.

34) Банковская система России в 1 квартале 2016 года [Электронный ресурс] / Аналитический обзор. Национальное рейтинговое агентство. – 2016. – Режим доступа: http://www.ranational.ru/uploads/rus/files/analytic/file_review/21.pdf

35) Вакансии ЗАО «Райффайзенбанк» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ЗАО «Райффайзенбанк». – 2015. – Режим доступа: <http://www.raiffeisen.ru/about/vacancy/#>

36) Влияние на компенсационную политику банков тенденций развития банковского сектора экономики и рынка труда. Разработка и реализация компенсационной политики организации [Электронный ресурс]. – М.: Изд-во Российской Академии Естествознания. – 2011. – Режим доступа: www.rae.ru/monographs/111-3746

37) Годовой отчет АО «Россельхозбанк» за 2015 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rshb.ru/download-file/225276/>

38) ЗАО «Райффайзенбанк» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ЗАО «Райффайзенбанк». – 2014. – Режим доступа: <http://www.raiffeisen.ru/about/vacancy/#>

39) Кадровая политика ОАО АКБ «Авангард» [Электронный ресурс] / Годовой отчет ОАО АКБ «Авангард». – 2015. – Режим доступа: <http://cards.avangard.ru/>

40) Кадровая политика ОАО АКБ «Союз» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО АКБ «Союз». – 2015. – Режим доступа: <http://www.is.ru/ru/career/kadrovaya-politika.html>

41) Карьера в ОАО «Банк БФА» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «Банк БФА», 2014. – Режим доступа: <http://www.bfa.ru/about/career/>

42) Карьера в ОАО «Промсвязьбанк» / Официальный сайт ОАО «Промсвязьбанк». – 2015. – Режим доступа: <http://www.psbank.ru/Bank/Career/Education>

43) Кодекс корпоративного поведения ОАО «НБД-Банк» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «НБД-Банк». – 2014. Режим доступа: http://nbdbank.ru/about/disclosure/doc/Kode_2014.doc

44) Корпоративный портал АО «Россельхозбанк [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://portal/Style%20Library/default.aspx>

45) О банке ОАО «Банк АВБ» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «Банк АВБ». – 2014. – Режим доступа: <http://www.avtovazbank.ru/about/>

46) Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2015 году [Электронный ресурс] / Центральный Банк Российской Федерации. – 2015. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/publ/archive/root_get_blob.aspx?doc_id=9878

47) Официальный сайт АО «Россельхозбанк» – Режим доступа: <http://www.rshb.ru/>

48) Официальный сайт ПАО «Банк ВТБ-24» - Режим доступа: <https://www.vtb24.ru/>

49) Система управления персоналом в ОАО «Акибанк» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «Акибанк». – 2015. – Режим доступа: <http://www.akibank.ru/rabota-v-banke/sistema-upravleniya-personalom/>

50) Смиронова, Е. Сбербанк делает ставку на инициативных сотрудников [Электронный ресурс] /Е. Смиронова// PenzaNews. – 2013. – Режим доступа: <http://penzanews.ru/interviews/72031-2013>

51) Социальная политика ОАО «Уралсиб» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «Уралсиб». – 2015. – Режим доступа: <http://www.bankuralsib.ru/bank/we/education.wbp>

52) Справочник по кредитным организациям [Электронный ресурс] / Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации. – 2014. – Режим доступа: <http://cbr.ru/credit/main.asp>

53) Татулов, Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] /Б.Э. Татулов// Корпоративный менеджмент. – 2015. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>

54) Финансовый анализ банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kuap.ru/>

55) HR-политика банка «Ренессанс Кредит» [Электронный ресурс] / Официальный сайт КБ «Ренессанс Кредит» (ООО). – 2014. – Режим доступа: <http://rencredit.ru/karera-v-renessans-kredit/hr-politika>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета исследования

Уважаемый коллега!

Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас честно ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X. Для нас это очень важно.

Данные ответов будут использованы для улучшения условий работы персонала на предприятии. Гарантируем, что все сообщенное Вами будет храниться в Вашем личном деле, и не подлежит разглашению.

1. Что мешало Вашей трудовой деятельности в банке?

- а) неверно избранная специальность
- б) недостаточный уровень образования
- в) отсутствие профессионального роста
- г) отсутствие карьерного роста
- д) заниженная оценка Вашей работы
- е) межличностные отношения в коллективе
- ж) ничего не мешало
- з) другое _____

2. Как Вы оцениваете свое пребывание в банке?

- а) я уже сделал для организации все, что мог
- б) чувствую неудовлетворенность своей работой
- в) получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма

г) ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства

д) считаю, что меня здесь недооценили

3. Как Вы оцениваете организацию Вашего рабочего места?

- а) несвоевременное оборудование рабочего места
- б) нехватка материально-технических средств

Продолжение приложения А

в) хорошая организация рабочего места

г) отличная организация, комфортабельное, эргономичное рабочее место

д) другое _____

4. Удовлетворяла ли Вас оплата труда, соответствующая занимаемой Вами должности?

а) оплата труда ниже трудового вклада

б) оплата труда ниже среднерыночной стоимости

в) оплата труда удовлетворяла

г) оплата труда соответствовала моему трудовому вкладу

д) другое _____

5. Пожалуйста, дайте оценку интенсивности и продолжительности трудового дня в банке.

а) большая интенсивность труда, очень уставал (а)

б) большая продолжительность рабочего дня, сверхурочная работа, работа в выходные

в) приемлемый график работы

г) удобный график работы

д) другое _____

6. Как вы оцениваете отношение руководства?

а) авторитарное

б) безразличное

в) попустительское

г) демократическое

д) другое _____

7. Как Вы оцениваете социально-психологический климат в банке?

а) стресс и нервозность в ходе выполнения служебных обязанностей

б) сложные взаимоотношения в коллективе

в) хороший, благоприятный климат

Окончание приложения А

г) отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение, дискомфорт

д) другое _____

8. Как, по Вашему мнению, производилась оценка по результатам выполненной Вами работы?

а) справедливо, равноценно потраченным усилиям

б) справедливо, но хотелось бы большего вознаграждения

в) несправедливо, без признания заслуг и обратной связи по результатам работы

г) другое _____

9. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте?

а) оборудование (технические средства труда)

б) продолжительность рабочего дня

в) заработную плату

г) систему адаптации при введении в новую должность

д) взаимоотношения в коллективе

е) уровень мотивации и поощрения

ж) другое _____

10. Будучи начальником, что бы Вы еще усовершенствовали?

Спасибо за ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Система показателей оценки HR-системы

Группа показателей	Показатели	Источники данных для оценки и расчета показателей	Количественное выражение показателя
Система УЧР	Ориентация системы УЧР на стратегические цели банка (S)	Анкетирование руководителей HR-служб	$0 \leq S \leq 6$
	Состав функций УЧР (H)		$0 \leq H \leq 6$
	Автоматизация функций УЧР (A)		$0 \leq A \leq 6$
	Гибкость системы УЧР (F)		$0 \leq F \leq 6$
	Инновационность системы УЧР (I)		$0 \leq I \leq 6$
	Объем расходов на персонал банка (E), включая инвестиции в обучение и развитие (In)	Справочник по кредитным организациям ЦБ РФ	$E > 0$ $In \geq 0$
Результативность системы УЧР	Производительность труда (P)	- Отчетность по МСФО банков	$P \geq 0$
	Рентабельность инвестиций в человеческий капитал (HCROI)	- Справочник по кредитным организациям ЦБ РФ	$-\infty > HC$ $ROI > +\infty$
Результаты деятельности банка	Чистая прибыль (NP)	Справочник по кредитным организациям ЦБ РФ	$NP \geq 0$
	Рентабельность активов (ROA)		$ROA \geq 0$
	Рентабельность капитала (ROE)		$ROE \geq 0$

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Полуструктурированное интервью с руководителями HR-служб АО «Россельхозбанк» и АО «Райффайзенбанк»

1. Сформулирована ли стратегия развития банка? Если да, то на какой период (5, 10, 15 лет)? Насколько хорошо Вам известно ее содержание? Принимали ли Вы участие в ее разработке, обсуждении, согласовании и т.д.?

2. Какова зона Вашей ответственности в рамках реализации стратегии развития банка?

3. Принимаете ли Вы участие в общем управлении банка (входите в состав высших органов управления / принимаете участие в их заседаниях)?

4. Какова роль службы УЧР в банке, и какие функции она выполняет?

5. Разработаны ли в Вашем банке стратегия и политика УЧР? Если да, то кто их разрабатывал? Какова лично Ваша роль в их разработке?

6. Каковы приоритетные направления деятельности (проекты, мероприятия) в сфере управления человеческими ресурсами в Вашем банке? Реализация каких функций (проектов, мероприятий) УЧР в Вашем банке наиболее успешна и положительно влияет на конкурентоспособность банка?

7. С какими проблемами сталкивается Ваш банк в управлении человеческими ресурсами? Какие из них в наибольшей степени негативно влияют на результаты деятельности подразделений и банка в целом?

8. Как часто вносятся изменения в документы, регламентирующие вопросы управления человеческими ресурсами в банке? Какие внешние / внутренние факторы оказывают на это влияние? Каким образом происходят (вносятся, обсуждаются, принимаются) эти изменения?

9. Оценивается ли в Вашем банке деятельность, связанная с управлением человеческими ресурсами? Если да, что оценивается

Окончание приложения С

конкретно (деятельность службы УЧР, результаты реализации проектов /мероприятий по УЧР, конкретные функции УЧР, система УЧР и т.д.)? С какой периодичностью, и каким образом (основные участники, методы) проводится оценка?

10. Какие данные используются в Вашем банке при принятии решений в сфере управления человеческими ресурсами (в разрезе конкретных функций УЧР)? Из каких источников получают эти данные, кто их предоставляет?

11. Заинтересованы ли Вы, как руководитель службы УЧР, в участии в исследовании, посвященном оценке влияния УЧР на результаты деятельности банков? Если да, какие данные (стратегию, кадровую политику, положение о персонале, регламенты и т.д.) Вы можете предоставить для целей исследования?

ПРИЛОЖЕНИЕ D

Характеристика социально-экономических результатов рекомендаций по повышению автоматизации, гибкости, инновационности и показателей результативности HR-системы в АО «Россельхозбанк»

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Переход к HR-партнерству	Повышение уровня реализации функций HR-системы (новых технологий отбора, найма, обучения, оценки и т.д.)	Увеличение удельного веса высококвалифицированных работников в сфере стратегического подхода к УЧР	Увеличение показателей результативности банка (чистой прибыли, рентабельности активов и собственного капитала)
Создание HR-комитетов из представителей различных функциональных подразделений банка	Повышения уровня обучения, стимулирования, адаптации вновь принятых работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения, премирования	Рост производительности труда, рентабельности инвестиций в человеческий капитал, финансовых показателей
Автоматизация HR-функций	Повышение операционной эффективности сотрудников HR-службы, оптимизация времени взаимодействия с менеджерами другого звена	Повышение удельного веса работников, ориентированных на достижение тактических и стратегических целей подразделения и банка	Рост рентабельности инвестиций в человеческий капитал, чистой прибыли
Формирование интегрированного подхода HR-функций	Снижение уровня текучести кадров; Повышение уровня адаптации новых работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение	Рост рентабельности инвестиций в человеческий капитал,

Окончание приложения Д

		системой вознаграждения	результатов деятельности банка
Реализация новых инициатив в сфере УЧР	Обеспечение связи между результативностью работы и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, достигающих высокие организационные результаты	Рост производительности труда, рентабельности активов и рентабельности капитала
Проведение регулярной оценки результативности и системы УЧР	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом; сокращение текучести кадров	Повышение удельного веса работников, достигающих высокие организационные результаты	Повышение финансовых показателей

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Усовершенствованная модель HR-системы в АО «Россельхозбанк»

