

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование кафедры)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальность)

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Методика выявления и развития soft-skills навыков персонала

Студент

В.А. Багманян

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор М.О. Искосков

(ученая степень, ученое звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Багманян Виктория Александровна

Тема работы: «Методика выявления и развития soft-skills навыков персонала».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Искосков Максим Олегович.

Цель исследования – разработка методики выявления и развития soft-skills навыков персонала.

Объектом исследования является АО «Тинькофф Банк», основным видом деятельности которого является оказание обширного спектра услуг по основным денежным операциям.

Методы исследования – синтез, анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, сравнение.

Границами исследования являются 2017-2019 гг.

Многочисленные исследования доказывают, что одних только профессиональных навыков недостаточно для достижения успехов в карьере. Руководители в один голос твердят о значимости дополнительных знаний и умений, которые человек приобретает с личным опытом, а не в процессе обучения в университете. С этих позиций soft-skills персонала в современных рыночных условиях выступает главным фактором конкурентоспособности всей организации, а также наращивания кадрового потенциала компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов разделов 3.1, 3.2 могут быть использованы в работе АО «Тинькофф Банк».

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников и одного приложения. Общий объём работы 46 страниц машинописного текста.

## **Abstract**

Bachelor's work was performed by a student: Bagmanyana Victoria Alexandrovna

R&D: "Methodology for identifying and developing soft-skills of staff skills".

Scientific adviser: Doctor of Economics, Professor Iskoskov Maxim Olegovich.

The purpose of the study is to develop a methodology for identifying and developing soft-skills of staff skills.

The object of the study is Tinkoff Bank JSC, the main activity of which is the provision of an extensive range of services for basic cash transactions.

Research methods - synthesis, analysis, forecasting, statistical processing of results, comparison.

The boundaries of the study are 2017-2019.

Numerous studies prove that professional skills alone are not enough to achieve career success. Leaders unanimously reiterate the importance of the additional knowledge and skills that a person acquires with personal experience, and not in the process of studying at a university. From these positions, soft-skills of personnel in the current market conditions is the main factor in the competitiveness of the entire organization, as well as building up the company's personnel potential.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of materials from sections 3.1, 3.2 can be used in the work of Tinkoff Bank JSC.

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, bibliography of 50 sources and one application. The total amount of work is 46 pages of typewritten text.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования навыков персонала организации.....	7
1.1 Понятие и сущность soft-skills навыков персонала .....	7
1.2 Методика выявления и развития soft-skills навыков персонала .....	10
2 Оценка методики выявления и управления навыками soft-skills персонала компании .....	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании АО «Тинькофф Банк».....	15
2.2 Оценка эффективности управления навыками soft-skills персонала АО «Тинькофф Банк».....	19
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию методики выявления и развития soft-skills навыков персонала.....	30
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления навыками soft-skills персонала.....	30
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	37
Заключение .....	41
Список используемой литературы .....	43

## Введение

Тема компетенций, или «скилов» (от англ. skills – навыки, умения), сегодня является одной из самых обсуждаемых. Как когда-то алхимики искали философский камень для превращения металла в золото, так современные управленцы пытаются найти уникальное сочетание неких «ключевых компетенций 21 века», наличие которого превращало бы сотрудника организации или компании в «универсального солдата», способного выживать в сверхсложную турбулентную эпоху и двигать вперед свою корпорацию. Такой дискурс далеко не всегда является сам по себе компетентным. Во многих случаях он имеет чисто спекулятивный характер, то есть ведется без какого-либо погружения в научные знания и реальную практику. Чтобы убедиться в этом, достаточно набрать в любом поисковике соответствующее словосочетание. В результате появляется огромное количество ссылок на ресурсы, каждый из которых предлагает своё заветное число тех или иных навыков-скилов, гарантированно превращающих обычного человека в «лидера».

Целью данной бакалаврской работы является разработка методики выявления и развития soft-skills навыков персонала.

Достижение данной цели предполагает решение ряда следующих задач:

- Исследование теоретических аспектов формирования навыков персонала организации,
- Оценка реализуемых методов развития компетенций персонала АО «Тинькофф Банк»,
- Разработка мероприятий по повышению эффективности управления навыками soft-skills персонала.

Объектом исследования является предприятие АО «Тинькофф Банк».

Предмет исследования – эффективность существующих методик по выявлению soft-skills персонала компании.

Теоретической и методологической базой для настоящего исследования послужили труды как отечественных, так и зарубежных ученых идеологов менеджмента, теорий управления человеческим ресурсом и персоналом: Фредерика Тейлора, Анри Файоля, Макса Вебера, Р.Лайнкерта, Д.Мак-Грегора, Ф.Герцберга, Элтона Мэйо, К.Арджириса, М.П. Фоллета, А.Я. Кибанова и других.

В процессе написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования и изучения собранной информации, как: прогнозирование, анализ, синтез, статистическая обработка результатов.

Структура настоящей бакалаврской работы состоит из следующих элементов: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

Первый раздел посвящен теоретическому обоснованию особенностей понятия компетенций персонала, описанию базовых основ soft-skills персонала.

Во втором разделе работы представлено описание организационно-экономической деятельности компании и произведен детальный анализ процесса управления персоналом и определению методик по развитию soft-skills.

Третий раздел работы носит практикоориентированный характер и содержит рекомендации по совершенствованию методики выявления и развития soft-skills навыков персонала АО «Тинькофф Банк».

В заключении работы отражены основные выводы и результаты проведенного исследования, сформулированы рекомендации и их обоснования.

Список используемой литературы завершает бакалаврскую работу, состоит из 50 источников и включает в себя нормативно-правовые акты, периодические издания, журналы и научные статьи по тематике исследования.

# 1 Теоретические аспекты формирования навыков персонала организации

## 1.1 Понятие и сущность soft-skills навыков персонала

В соответствии с тезисами, озвученными Президентом Российской Федерации В.В. Путиным 6 марта 2018 года в рамках совещания по вопросу развития среднего профессионального образования, развитие данной системы, внедрение передовых подходов к подготовке рабочих, инженеров является одним из ключевых вопросов, базовых для технологического, экономического прорыва страны, повышения качества жизни и реальных доходов граждан [7].

По итогам совещания в апреле 2018 года появилась «Программа модернизации образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, в целях устранения дефицита квалифицированных рабочих кадров в субъектах Российской Федерации». Авторы программы в обеспечение соответствия компетенций выпускников профессиональных образовательных организаций текущим и перспективным требованиям работодателей делают акцент на подготовку кадров, обладающих мульти дисциплинарными компетенциями и минимальной потребностью в адаптационном периоде при трудоустройстве [7].

Говоря о компетенциях и развитии навыков студентов, персонала компании, да и просто личностном развитии практикующие наставники и коучи используют так называемый треугольник развития (рисунок 1). Он состоит из трех базовых элементов, которые и образуют ту самую золотую середину – мотивацию к развитию. Одной из сторон выступают профессиональные навыки – hard-skills, - те компетенции, которые являются релевантными при обеспечении базовых бизнес-процессов компании. Иными словами, это профильное образование и профессиональные компетенции. Например, знание языков программирования для IT-специалиста.

Многочисленные исследования доказывают, что одних только профессиональных навыков недостаточно для достижения успехов в карьере. Руководители в один голос твердят о значимости дополнительных знаний и умений, которые человек приобретает с личным опытом, а не в процессе обучения в университете.

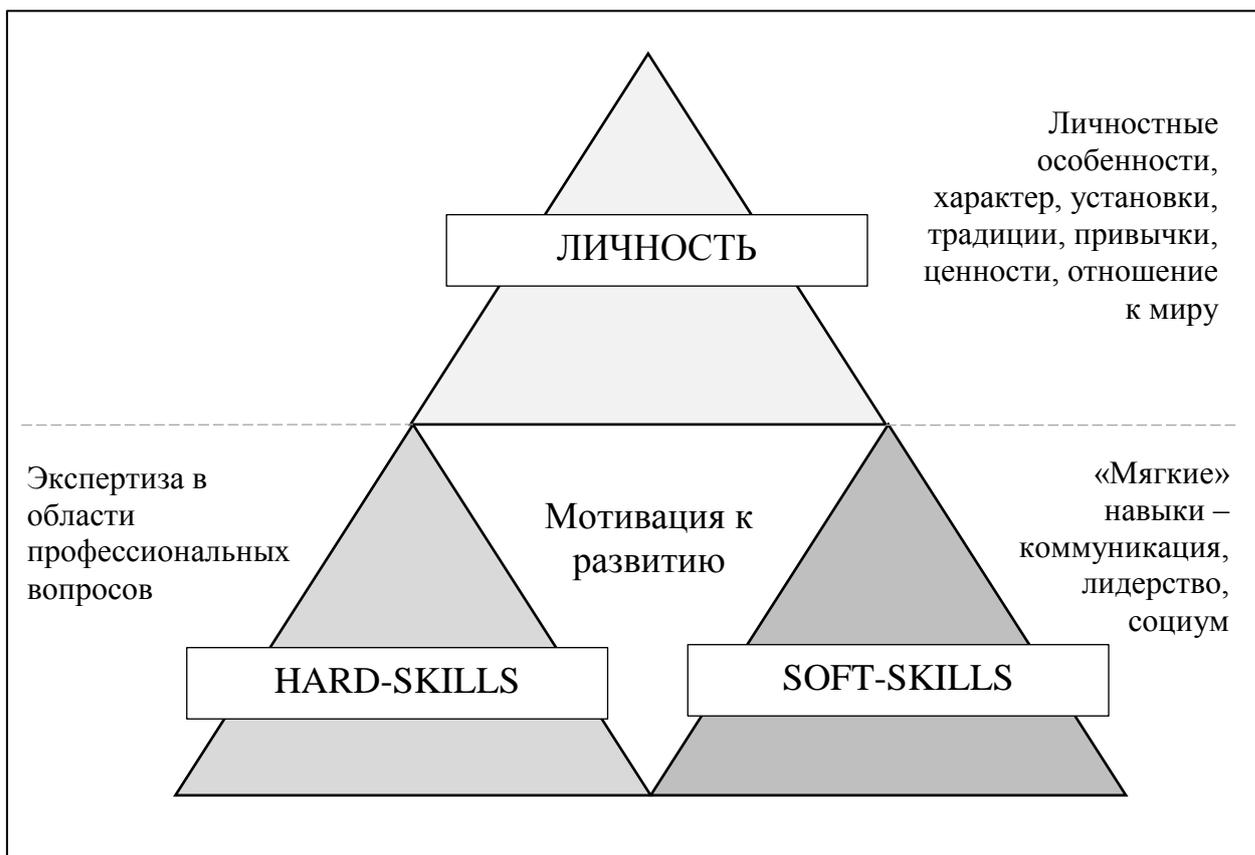


Рисунок 1 – Треугольник развития

Такими дополнительными «бонусами» специалиста могут быть толерантность, ответственность, стрессоустойчивость, креативность и другие. Эти компетенции образуют второй блок – soft skills.

Третья сторона треугольника – личность.

Под личностью можно понимать совокупность личностных черт, темперамента, характера, установок по отношению к окружающему миру, людям, успеху, поражениям, целям.

Для более глубокого понимания сущности профессиональных и надпрофессиональных навыков в системе управления персоналом, разграничим понятия Hard skills и Soft skills.

Hard skills, или жесткие навыки, относятся к профессиональным. Этим навыкам возможно обучиться путем освоения теории, инструкций, а проверка качества усвоенного материала осуществляется путем экзамена.

Soft skills — это черты характера, личные качества и другие не технические способности, которые помогают работать и общаться с другими людьми. Некоторые мягкие навыки, возможно, придется изучать и изучать, а другие могут прийти естественным образом. Коммуникабельность, умение слушать, способность делегировать – все это примеры мягких навыков.

Подобные компетенции достаточно трудно измерить. Их актуальность для специалиста определяется тем, насколько определенные гибкие навыки соответствуют сфере деятельности, в которой человек планирует преуспеть.

К примеру, замечательно, если человек владеет китайским языком, но будучи автослесарем, ему это вряд ли пригодится. Именно поэтому наиболее ценны те soft-skills, которыми специалист гармонично дополнил свою специальность и профессиональные навыки.

Исследовательский центр Индианы (IBRC) обнаружил, что, хотя учетные данные в форме степеней и сертификатов важны, развитие мягких навыков, которые являются скорее социальными, чем техническими, являются важной частью формирования динамичной рабочей силы. Навыки, которые, согласно прогнозам, будут наиболее востребованными, включают критическое мышление, самообразование, письмо, управление временем и социальную восприимчивость. Следовательно, нужно сосредоточиться на изучении и применении различных мягких навыков.

В целом, если говорить о «мягких навыках», для четкого понимания их классификации, принято выделять три группы: личные качества, владение навыками взаимодействия с обществом и дополнительные знания.

Следует так же понимать, что подразумевается под понятиями знание, умение, навык.

Знания — это вся та информация, которую человек анализирует, изучает, усваивает с целью дальнейшего применения в практической деятельности. Иными словами, это все то, чему нас обучают в университете, на различных тренингах, в интернет ресурсах и так далее.

Умение — это и есть та самая практическая составляющая. Наиболее точно смысл опишет цитата Иоганна Вольфганга Гёте: «Мало знать, надо и применять. Мало хотеть, надо и делать». Наши умения формируются путем многочисленных проб и ошибок, хотя для кого-то освоить некоторые умения на основе полученных знаний не составит труда. Большинство таких умений отрабатываются до автоматизма, как например, слепая печать (методика быстрого набора текстов при помощи десяти или большинства пальцев рук). Так вот навыки — это как раз доведенные до автоматизма умения, которые человек отработал до такой степени, что задумываться о том, как сделать то или иное действие, ему уже не нужно.

## **1.2 Методика выявления и развития soft-skills навыков персонала**

Специалисту важно осознавать потребность в развитии тех или иных soft-skills, поскольку именно правильное сочетание мягких качеств и профессиональных компетенций открывает для соискателя возможность достичь успеха в выбранной профессии. Во многих средних и крупных компаниях созданы модели компетенций, которые позволяют сотрудникам увидеть, какими именно навыками должен владеть специалист на определенных должностях. Тщательная формулировка требований к должности дает возможность специалистам развиваться на базе предприятия и осваивать требуемые Soft-skills, участвуя в корпоративных программах обучения.

Для того чтобы освоить гибкие качества, нет никаких четких инструкций, так как некоторыми качествами человек обладает от рождения, в то время как другие качества приобретаются на протяжении жизни с опытом, методом проб и ошибок. Процесс освоения Soft skills весьма затратный по времени, но именно такой подход позволяет выработать новые качества, или усовершенствовать старые.

Современные технологии и возможности предоставляют специалистам огромный выбор всевозможных курсов, тренингов и других способов саморазвития. Их актуальность подкрепляется практической составляющей. Большинство тренингов и коуч-сессий основаны на цикле Колба. Данная модель разработана специалистом в сфере психологии обучения взрослых, Дэвидом Колбом.

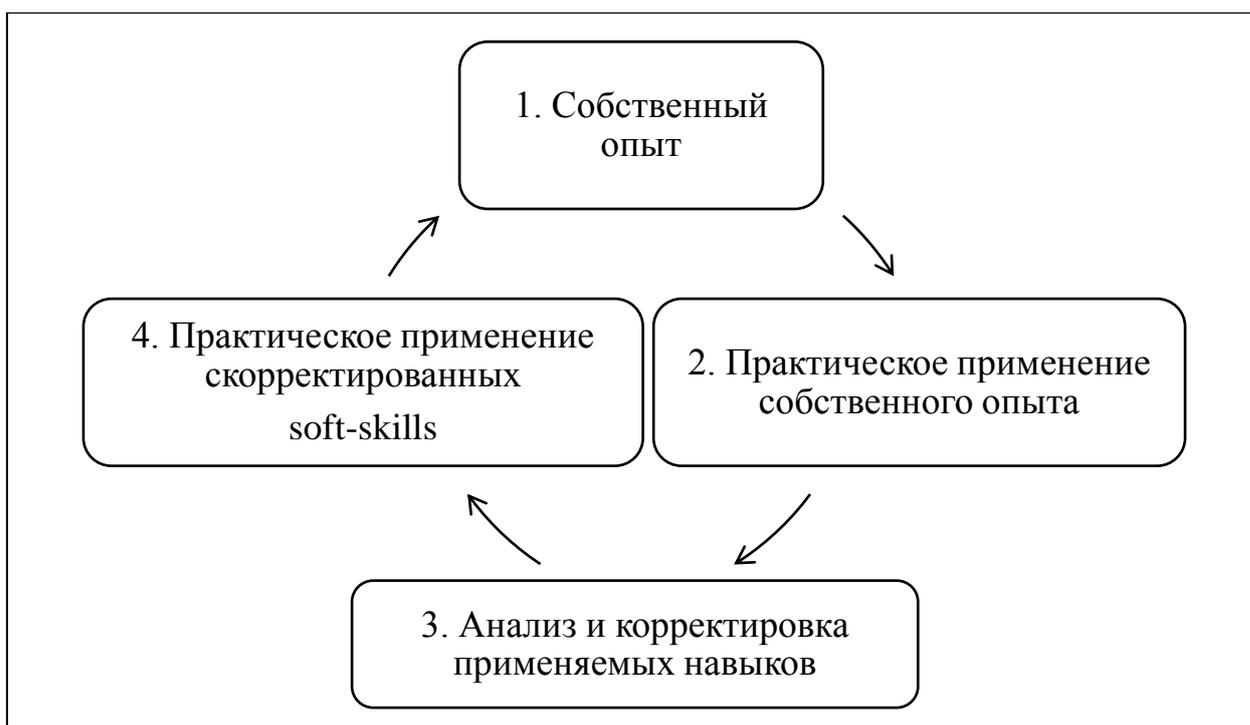


Рисунок 2 – Методика корректировки и развития компетенций Дэвида Колба

Основная идея данного метода заключается в применении своих старых навыков с целью их корректировки или замены на новые, более подходящие в применении к своей специальности.

Модель Колба является востребованной для обучения и развития soft-skills, так как данная методика ориентирована на взрослую аудиторию, у которой уже был некоторый опыт практического применения своих навыков. Человек ощущает потребность в грамотном наставничестве, поскольку опыт работы и теоретическая база уже есть, а с практическим применением гибких навыков в работе возникают трудности. Такие люди, как правило, достаточно замотивированы на дальнейшее эффективное применение полученных в ходе обучения знаний, и именно поэтому им проще понять область применения определенного навыка и то, как этим навыком оперировать.

Тренинги, основанные на методике Колба, начинаются с применения своих имеющихся навыков в решении проблемы (кейс-задачи, деловые игры). На данном этапе, как правило, участники проявляют те soft-skills, которые уже доведены до автоматизма и выполняются интуитивно, без дополнительных осмыслений. Как пример, человек сталкиваясь с конфликтом, не задумывается, стоит ли ему проявлять стрессоустойчивость, и как это лучше сделать. Иногда процесс тренинга записывается на камеру с целью дальнейшего рассмотрения ошибок.

Следующим этапом по методике Колба является подробный разбор и анализ своего поведения и проявления soft-skills в определенных ситуациях. Выявляются ошибки, подбираются возможные варианты их решения. Далее тренер предоставляет обучающимся универсальный алгоритм, на основе которого возможно решить проблемную ситуацию, кейс-задачу. После этого учащиеся пробуют проделать то же, что и на первом этапе, а именно, решить кейс, но уже с применением предложенного алгоритма, основываясь на новых мягких качествах, которыми они до этого не оперировали. Подобный вариант усовершенствования своих навыков является фундаментом для формирования профессионально пригодных soft-skills.

Рассмотрим в качестве примера такой навык, как владение иностранными языками. Общепринятым и наиболее эффективным способом заговорить на желаемом языке свободно, является регулярная практика.

Аналогично, чтобы овладеть определенными soft-skills, необходимо встраивать их в свою ежедневную деятельность. Как и для любой привычки, на усвоение навыков требуется 21-30 дней.

Наряду с вышеупомянутой методикой развития и выявления soft-skills персонала используется построение индивидуальных траекторий развития сотрудников. Такие планы имеют одну очень важную и очевидную особенность – преимущество – подобно конструктору, с учетом личности сотрудника можно производить конфигурацию плана. Такой документ будет работать универсальным инструментом развития и обучения персонала. Так, план может быть «заточен» на развитие профессиональных компетенций – hard-skills, – тогда в план включается работа с наставниками, менторами, специалистами высшего звена и управленцами. Однако, как показывает практика современных компаний, подобные индивидуальные траектории развития сотрудников преследуют по большей части развитие надпрофессиональных, «мягких» навыков - soft-skills. Вообще людям довольно свойственна хаотичность во многом. Часто они предпринимают шаги, не упорядочивая, не понимая системы в целом, просто используя отдельные элементы и инструменты. Для того чтобы обучение было действительно эффективным надо эффективно поставить цель и спланировать процесс. Добиться этого и позволяет грамотно выстроенная индивидуальная траектория развития.

Индивидуальная траектория развития персонала – универсальный способ упорядочивания комплекса мероприятий, направленных на развитие той, или иной области, сферы, компетенций персонала, четко структурированная, определенная во времени, включающая в себя комплекс итоговой оценки овладения навыком, или достижения изначально поставленной цели.

Существует множество шаблонов и типовых траекторий, рассмотрим наиболее общий и универсальный вариант (таблица 1).

Таблица 1 – Индивидуальная траектория развития (ИТР) компетенций персонала организации

Цель ИТР:			
Индивидуальная траектория развития			
1	Компетенция /область развития		
	— рекомендация руководителя		
	— результаты ассессмента или оценки		
	— собственная инициация		
Цель развития / Ожидаемый результат:			
Что будет являться результатом выполнения?			
Мероприятие по развитию		Заинтересованные лица	Срок
1.			
2.			
3.			
Результат:			
2	Компетенция /область развития		
	— рекомендация руководителя		
	— результаты ассессмента или оценки		
	— собственная инициация		
Цель развития / Ожидаемый результат:			
Что будет являться результатом выполнения?			
Мероприятие по развитию		Заинтересованные лица	Срок
1.			
2.			
3.			
Результат:			

Таким образом, проанализировав основные особенности современных требований к соискателям, принципов развития сотрудников организации, можно сделать вывод о возрастающей роли развития надпрофессиональных навыков, в виду их универсальности, гибкости, а также востребованности на рынке труда.

## **2 Оценка методики выявления и управления навыками soft-skills персонала компании**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика компании АО «Тинькофф Банк»**

Полное название предприятия: акционерное общество «Тинькофф Банк».

Сокращенное название организации: АО «Тинькофф Банк».

Экосистема Тинькофф предоставляет полный спектр финансовых услуг для частных лиц и для бизнеса.

Особое внимание Тинькофф уделяет развитию лайфстайл-банкинга: экосистема дает клиентам возможность анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, бронировать путешествия, покупать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и многое другое.

Все сервисы Тинькофф доступны через мобильные приложения и сайт Tinkoff.ru.

Тинькофф имеет множество отделений: сеть собственных представителей позволяет доставлять продукты компании в любой регион страны в кратчайшие сроки, а клиенты обслуживаются через онлайн-каналы и контакт-центр.

Во всех коммуникациях Тинькофф активно использует технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, более 30% обращений клиентов в чатах обрабатывается без участия сотрудников банка.

Все продукты и большинство внутренних ИТ-систем разработаны самой компанией. Более 70% сотрудников штаб-квартиры — ИТ-специалисты.

Ядром экосистемы является основанный в 2006 году Тинькофф Банк — крупнейший независимый онлайн-банк в мире, обслуживающий более 10

миллионов клиентов. Банк был признан журналом Global Finance «Лучшим розничным онлайн-банком мира» (2018), «Лучшим розничным онлайн-банком России» (2015, 2016, 2018 и 2019 г.), «Лучшим розничным онлайн-банком в Центральной и Восточной Европе» (2019), журналом The Banker — «Банком Года России» (2013, 2017 г.).

На рисунке 4 представлены основные корпоративные продукты банка.

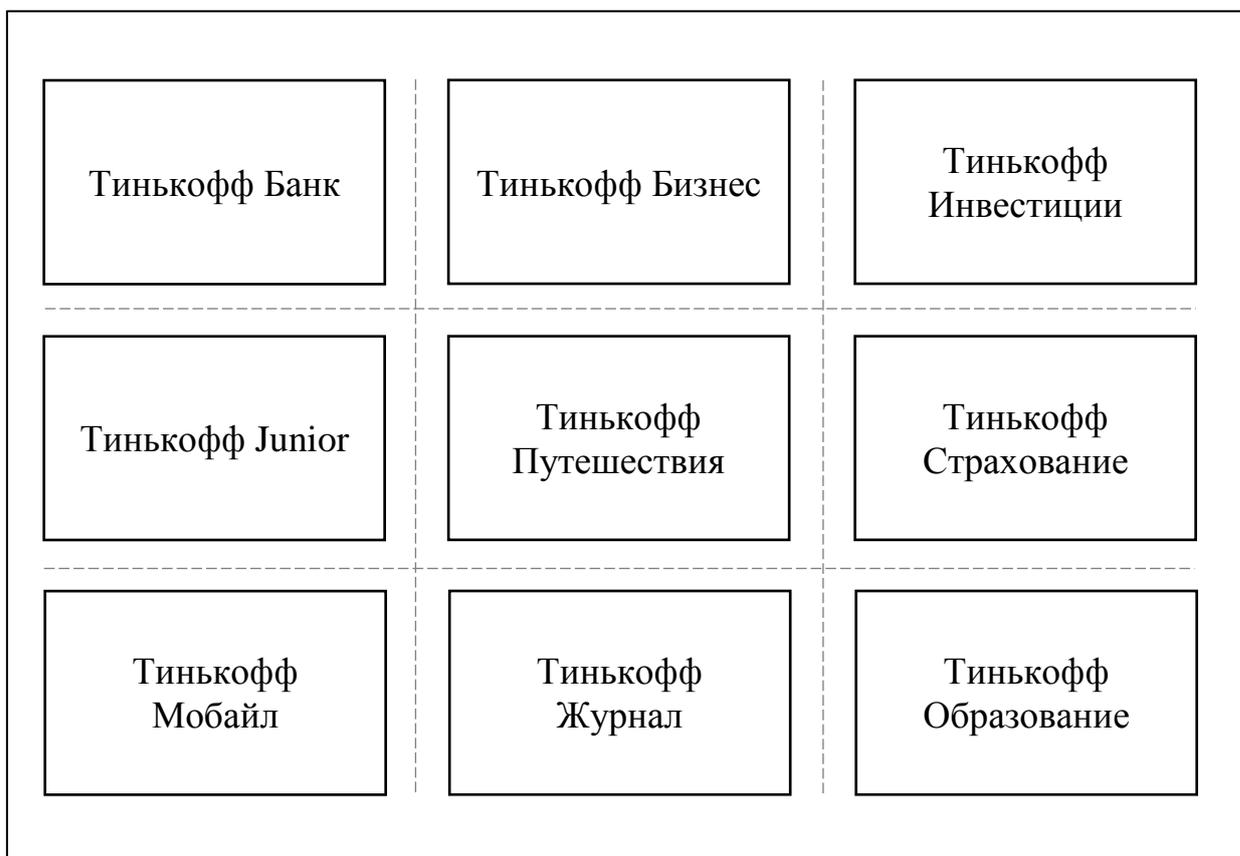


Рисунок 4 – Экосистема АО «Тинькофф Банк»

Тинькофф — технологическая компания с банковской лицензией, лидер на рынке финансовых технологий.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Тинькофф Банк» невозможен без оценки основных результатов экономической деятельности (таблица 2).

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Тинькофф Банк» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Себестоимость продаж, тыс. руб.	9427	14752	17207	5325,00	156,5	2455	116,6
2. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	26900	21630	26919	-5270,00	80,4	5289	124,5
3. Управленческие расходы, тыс. руб.	1231	1451	1679	220,00	117,9	228	115,7
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	231	198	206	-33,00	85,7	8	104,0
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	26900	21630	26919	-5270,00	80,4	5289	124,5
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	16011	5229	7827	-10782,00	32,7	2598	149,7
7. Основные средства, тыс. руб.	27000	27080	27050	80,00	100,3	-30	99,9
8. Оборотные активы, тыс. руб.	312,6	363,2	370	50,60	116,2	6,8	101,9
10. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	290	341	520	51,00	117,6	179	152,5
11. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	32,51	43,26	33,09	10,75	133,1	-10,170	76,5
12. Оборачиваемость активов, раз	3142,33	1844,00	1433,92	-1298,33	58,7	-410,0	77,8
13. Рентабельность продаж, %	169,84	35,45	45,49	-134,40	20,9	10,041	128,3

Для наглядного представления оценки основных организационно-экономических показателей деятельности АО «Тинькофф Банк» представим их графическую интерпретацию.



Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли АО «Тинькофф Банк» за период 2017-2019 гг.

Следуя данным, полученным в ходе исследования и их графической интерпретации на рисунке 5, можно сделать вывод о том, что общий объём чистой прибыли компании сократился по сравнению с 2017 года на 8184 тысяч рублей. Это обусловлено временным сокращением ассортимента продуктов и услуг компании.

Представим динамику себестоимости продаж (рисунок 6).

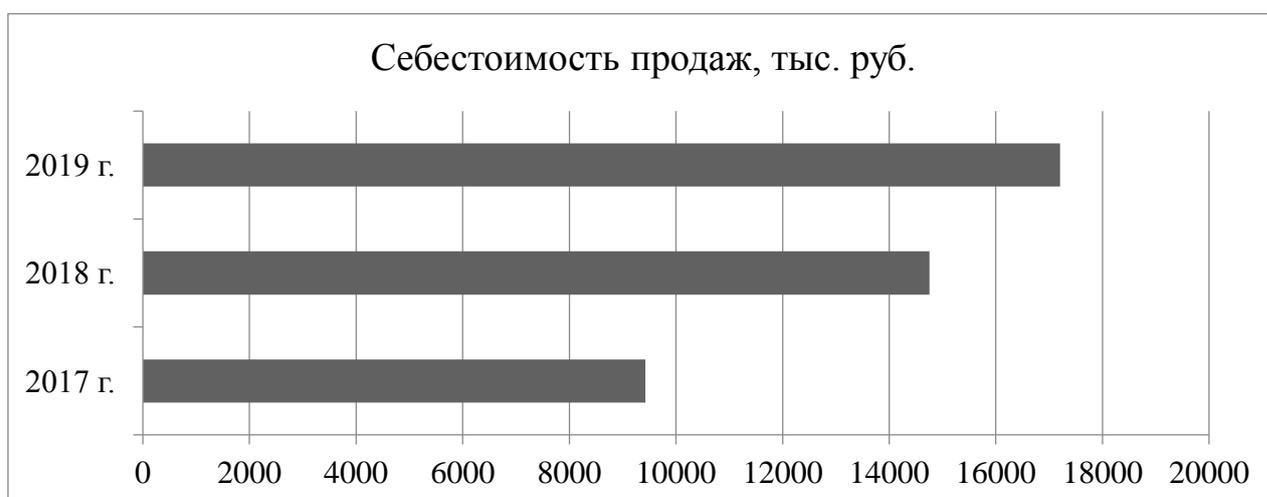


Рисунок 6 – Себестоимость продаж АО «Тинькофф Банк» за период 2017-2019 гг.

Как видно из рисунка 6 себестоимость конечных продуктов имеет тенденцию к значительному росту. Так, по сравнению с 2017 годом, в 2019 себестоимость возросла с 9427000 рублей до 17207000 рублей. Этот рост обусловлен совершенствованием ИТ технологий, обновлением средств работы и географии продаж, а также увеличением управленческих и коммерческих расходов банка.



Рисунок 7 – Изменение фонда оплаты труда за 2017-2019 гг.

Анализируя динамику фонда оплаты труда банка можно сделать вывод о стабильной тенденции к росту и увеличению фонда заработной платы персонала. Это обусловлено увеличением штата сотрудников отделений, часть из которых работают в качестве внешних совместителей, а еще одна часть на условиях аутсорсинга – по большей степени, персонал, задействованный в реализации маркетинговой стратегии и продвижении.

## 2.2 Оценка эффективности управления навыками soft-skills персонала АО «Тинькофф Банк»

Рассмотрим общее состояние системы управления персоналом компании. В таблице 3 представлена динамика численности и качественный состав персонала отделения банка за последние 4 года (с 2016 по 2019 год). Так как АО «Тинькофф Банк» позиционирует себя, как онлайн банк, то и списочная численность сотрудников подразделений и отделений не так велика, как у стационарных государственных отделений банков. Также, важно отметить, что ввиду нехватки высококвалифицированных

специалистов и стабильно повышенным спросом на услуги кредитования, часть сотрудников АО «Тинькофф Банк» работают по совместительству.

Таблица 3 – Качественный и количественный состав персонала АО «Тинькофф Банк»

№ п/п	Наименование	Данные по годам (на 25 декабря)			
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Общее количество сотрудников, чел					
1	Старший менеджер	6	8	9	12
	Менеджер по продажам	4	2	1	3
	Администрация	4	2	3	2
	Всего	14	12	13	17
Текучесть персонала, %					
2	Старший менеджер	0	0	0	0
	Менеджер по продажам	0	16	7,6	0
	Администрация	0	0	0	11
Высвобождение персонала, чел					
3	Общее количество	0	2	0	0
Принято на работу, чел					
4	Общее количество	-	2	2	5

Исходя из таблицы 3 и рисунка 8, можно сделать вывод, что динамика численности отделения банка достаточно нестабильна. Также, можно обратить внимание на высокий уровень текучести менеджеров по продажам центра. Так, в 2016 году в штате отделений числилось 4 менеджера по продажам, а к 2018 году остался только один. Представим графическую интерпретацию некоторых позиций таблицы 3 (рисунок 8).



Рисунок 8 – Общее количество работников отделения АО «Тинькофф Банк» с 2016-2019 год

К 2017 году уровень текучести персонала составил 16%, при норме до 2%, а учитывая общую списочную численность отделения банка – это вдвойне большой показатель.

Проведем гендерный анализ состава сотрудников (таблица 4).

Таблица 4 – Гендерный состав персонала (среди всех категорий работников)

Категории	Количество сотрудников отделения банка, чел.			
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Женщины	10	8	9	10
Мужчины	4	4	4	7
Всего:	14	12	13	17

Исходя из предложенной интерпретации гендерного деления персонала отделения банка, можно сделать вывод, что подавляющее число составляют женщины, как в 2016, так и в 2017, 2018 и 2019 годах.

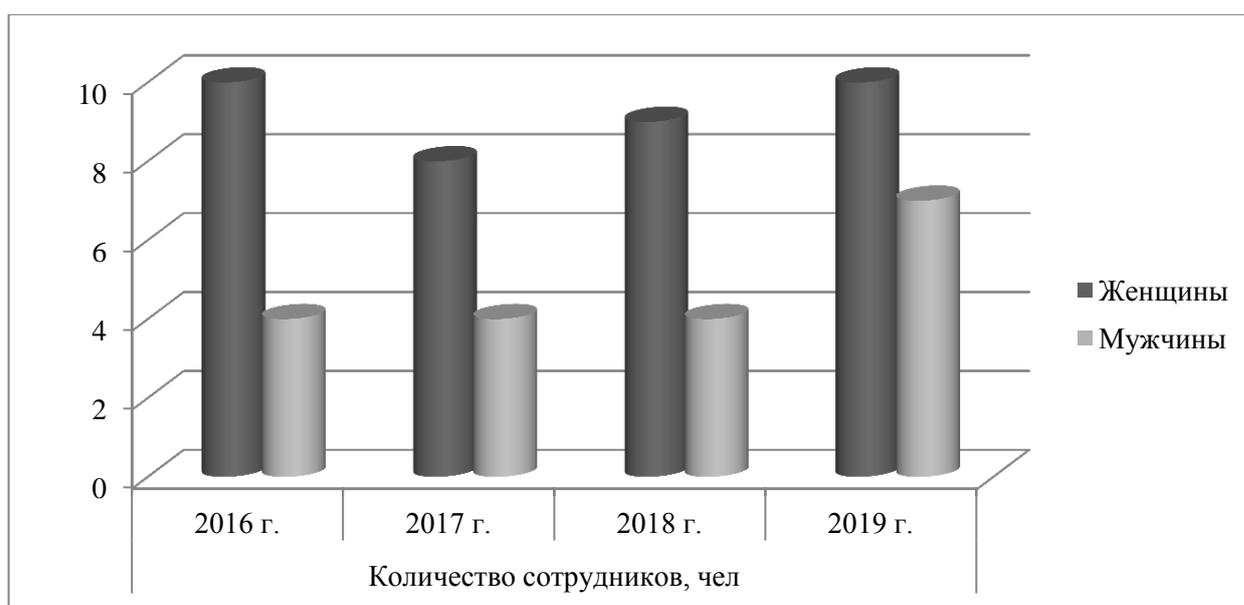


Рисунок 9 – Гендерное распределение персонала среди всех категорий сотрудников за 2016-2019 год

Анализ системы управления персоналом был бы неполным без оценки уровня заработной платы сотрудников отделения банка.

В таблице 5 представлена динамика уровня заработной платы по всем категориям персонала за последние 3 года.

Таблица 5 – Динамика уровня заработной платы персонала отделения банка 2017-2019 год

Категории персонала	Отчетный период и уровень заработной платы, руб.		
	2017 год	2018 год	2019 год
1. Старшие менеджеры	32 500	34 000	38 000
1. Менеджеры по продажам	13 000	13700	14 000
2. Администрация	26 000	27 000	27 900

Исходя из вышерассмотренных данных, можно сделать вывод о том, что такие категории сотрудников, как старшие менеджеры и административно-управленческий персонал получают стабильную заработную плату, которая ежегодно повышается.

Относительно менеджеров по продажам ситуация выглядит неоднозначно, поскольку их заработная плата не имеет явной тенденции к увеличению и находится почти на одном и том же уровне в ретроспективе по годам. В этом может крыться главная причина текучести кадров в этой категории персонала.

Проведем анализ персонала по уровню образования (таблица 6), (рисунок 10).

Таблица 6 – Анализ персонала по образованию

Образование	Количество человек		
	2017 год	2018 год	2019 год
Высшее образование	11	11	15
Незаконченное высшее образование	1	2	2
Наличие ученой степени	1	1	1

Представим графическую интерпретацию полученных результатов (рисунок 10).

Проведя анализ персонала по образованию, можно сделать вывод, что на предприятии преобладает персонал с полным высшим образованием. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что персонал отделения имеет необходимые качественные характеристики, предъявляемыми к должности.

Но тем не менее, есть возможность повышать уровень своего образования, приобретать новые знания, умения, навыки, которые в свою очередь дают перспективы карьерного роста.

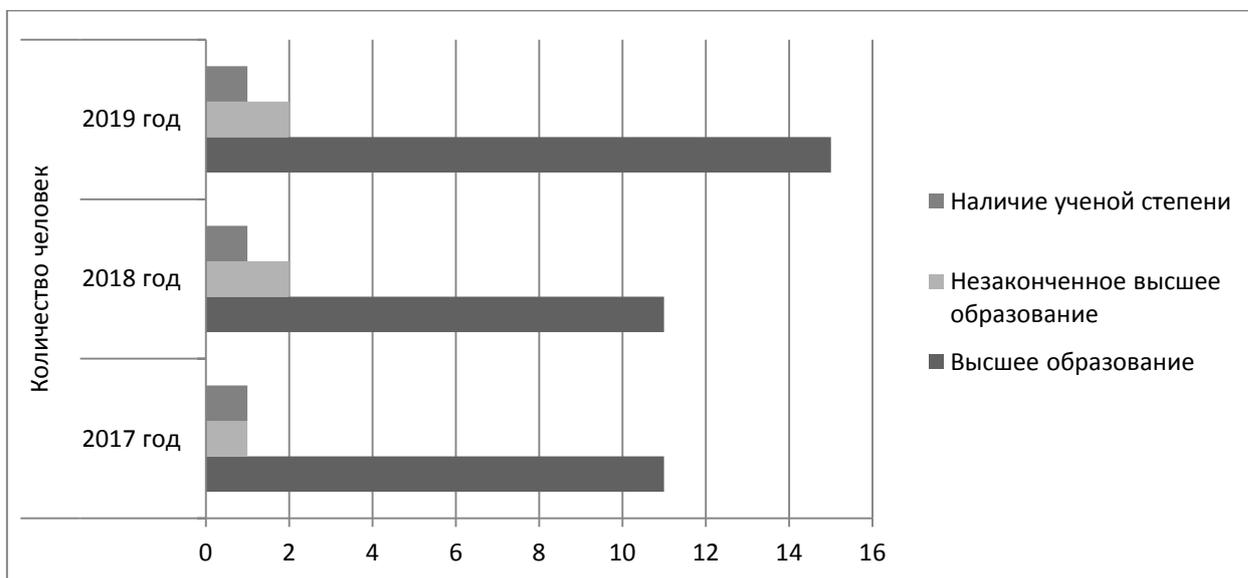


Рисунок 10 – Анализ персонала по уровню образования

В целях получения полного объема данных о специфике выявления и управления soft skills навыков и компетенций персонала отделения банка (в частности, процесса развития) был проведено комплексный анализ системы развития персонала (рисунок 10).

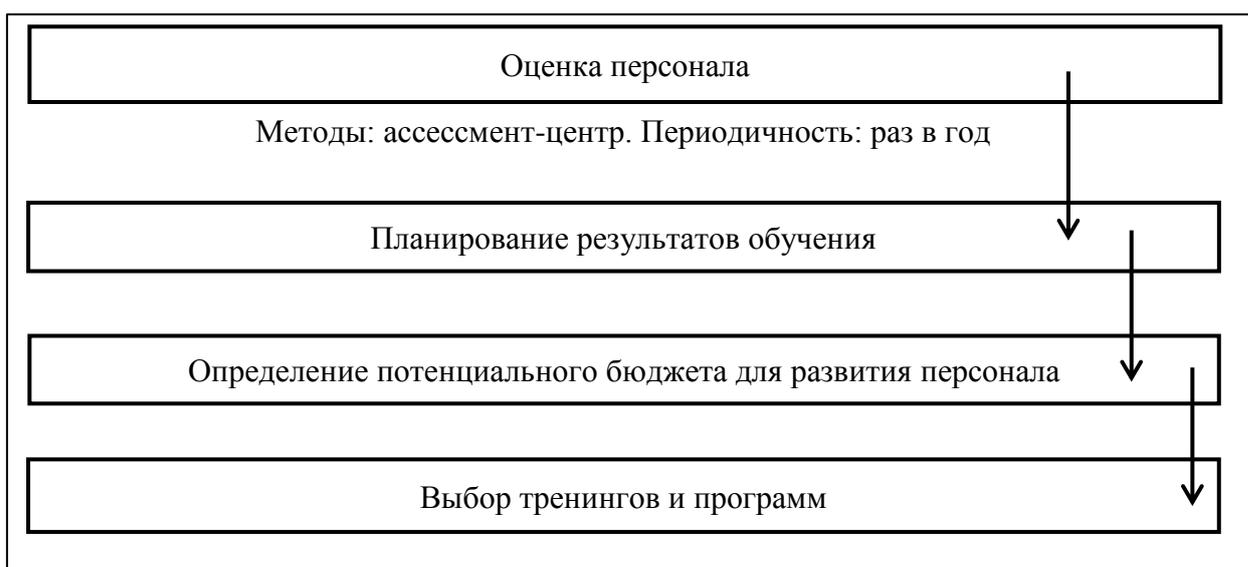


Рисунок 10 – Система развития персонала отделения банка

Проведем детальный анализ существующей системы развития персонала, а также процесс по выявлению, развитию и оценке компетенций сотрудников. Из рисунка 10 можно сделать вывод об отсутствии системного подхода к выстраиванию по-настоящему результативного и эффективного процесса развития персонала и их компетентных профилей. Так, первым этапом выступает оценка персонала методом ассесмент центра, периодичностью один год. Сразу же можно обозначить главный недостаток – отсутствие инициации процесса развития профессиональных и надпрофессиональных навыков, инициированных самим сотрудником. По факту, данный алгоритм развития и выявления каких-либо компетенций носит исключительно формальный характер. Представленный на рисунке алгоритм работы с профилем работника, его компетенциями и потребностями в развитии является формализованным, максимально опосредованным и примитивным, иными словами – не учитывающим современные реалии, запросы персонала, цели компании. Также важно отметить, что данный алгоритм не отражает разноплановость в работе с компетенциями вида *hard* и компетенциями «мягкими» – *soft*. Существующая система не отражает методику выявления и развития навыков персонала, носит общий характер и не обеспечивает качественное развитие персонала отделения банка. Только, исходя из представленного алгоритма, можно судить о несостоятельности системы развития персонала отделения банка.

Однако для получения наиболее достоверных данных был проведен анонимный опрос среди менеджеров по персоналу АО «Тинькофф Банк» для выявления причин текучести кадров и оценки эффективности системы развития персонала, оценки удовлетворённости существующей системой развития компетенций. В таблице 6 представлен бланк с вопросами, которые были заданы сотрудникам.

Таблица 6 – Опросный лист сотрудников АО «Тинькофф Банк» (для менеджеров по продажам)

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Можете ли Вы сказать, что вы полностью удовлетворены системой развития персонала Вашего отделения?	
2	Что Вам чаще всего мешает в процессе самообучения и самообразования?	
3	Устраивают ли Вас:	
3.1	— Условия и организация труда	
3.2	— Возможность обучения	
3.3	— Заработная плата	
4	Удовлетворены ли Вы существующей системой развития компетенций?	
5	Выберите, с помощью какого инструмента чаще всего Вы повышаете уровень своих навыков?	
5.1	— Наставничество	
5.2	— Программы развития от компании	
5.3	— Самообучение	
6	Как Вы оцениваете перспективы Вашего материального состояния, продолжая работать в АО «Тинькофф Банк»?	
6.1	— Ничего не изменится	
6.2	— Станет хуже	
6.3	— Заработная плата будет увеличиваться	

Ввиду малочисленности данной категории персонала, было получено 3 анонимные анкеты с ответами. Однако результаты можно интерпретировать вполне однозначно (таблица 7).

Таблица 7 – Результаты анонимного опроса среди менеджеров по продажам АО «Тинькофф Банк»

Персонал	1	2	3			4	5			6		
			3.1	3.2	3.3		5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3
Работник 1	Да	Отсутствие заинтересованности со стороны руководства	да	нет	нет	нет	да	нет	да	+	-	-
Работник 2	Нет	Стоимость курсов	да	нет	нет	нет	да	нет	да	+	-	-
Работник 3	Нет	Отсутствие перспектив карьерного роста	нет	нет	нет	нет	да	да	да	+	-	-

Исходя из данных, полученных в ходе проведенного опроса, можно сделать вывод о том, что менеджеры по продажам отделения банка крайне не

удовлетворены существующей системой обучения, уровнем заработной платы и в целом, системой развития персонала.

Почти все сотрудники высказались о несоответствии заявленных на начальном этапе рекрутинга и трудоустройства трудовых обязанностях, и фактическим положением дел. В приложении А представлена должностная инструкция менеджера по продажам подразделения банка.

Особо хотелось бы отметить ответы на пятый вопрос данной анкеты о методах развития и управления компетенциями персонала банка. Так как текучесть среди данной категории персонала очень высока, и постоянно обновляемый штат сотрудников требует особо выстроенного процесса развития и обучения, роль выявления и управления компетенциями сильно недооценена.

В заключении рассмотрим основные методы выявления и развития профессиональных и надпрофессиональных компетенций сотрудников (рисунок 11).

Наставничество и коучинг	Внедрение индивидуальных планов	Построение карьерограмм
Отсутствует – выявлено на основе анкетирования сотрудников клиники	Отсутствует – выявлено в ходе исследования кадровой документации	Отсутствует – выявлено в ходе исследования кадровой документации

Рисунок 11 – Методы выявления и развития навыков персонала АО «Тинькофф Банк»

Представленный рисунок 11 свидетельствует о несостоятельности существующей системы выявления и развития навыков персонала компании.

С целью комплексной оценки существующего уровня soft-skills менеджеров по продажам отделения банка, рассмотрим модель компетенций данной категории персонала, представленной в таблице 8 настоящей работы.

Таблица 8 – Профиль компетенций менеджера по продажам АО «Тинькофф Банк»

Должность	Менеджер по персоналу
Подразделение	Отдел продаж
Непосредственный руководитель	Начальник отдела продаж
Подчиненные	Ассистенты отдела продаж (практиканты)
Обязанности	Поиск новых клиентов по «холодной базе», ведение переговоров, заключение договоров, ведение отчетности и статистики по клиентам, разрешение конфликтных ситуаций, разработка и актуализация коммерческих предложений
Условия работы	Пятидневная рабочая неделя, восьмичасовой рабочий день, (редко – сверхурочная работа по согласованию)
Требования	Высшее экономическое образование, стаж работы в должности не менее 3 лет, возраст 30-50 лет
Навыки	Hard-skills: Знание основ продаж, специфики общения с клиентами, работа с возражениями, навыки заключения договоров и работы с большим массивом данных Soft-skills: знание специфики деловых переговоров, коммуникабельность, навыки самостоятельного принятия решений, работа в режиме неопределенности, критическое мышление
Ожидания	Увеличение клиентской базы на 5% ежемесячно, увеличение выручки на 7% в квартал
Качества	Коммуникабельность, ответственность, пунктуальность, внимательность, нацеленность на результат
Тест	Ситуационные компетентностные кейсы

Исходя из рассмотренного профиля компетенций, можно сделать вывод о самой должности и требованиях, предъявляемых к сотрудникам.

Как видно из таблицы, а именно, из желаемых навыков, присущих менеджеру по продажам превалируют надпрофессиональные навыки, такие

как знание специфики деловых переговоров, коммуникабельность, навыки самостоятельного принятия решений, работа в режиме неопределенности, критическое мышление.

Важно отметить, что даже hard-skills, отмеченные в профиле должности имеют тесную взаимоувязку с «мягкими» навыками работника и фактически, не могут сосуществовать отдельно друг от друга.

Так, владение навыками ведения деловых переговоров неотделимо от знания специфики деловых переговоров, пунктуальности и знанием основ межличностной коммуникации. Все это, как нельзя лучше, иллюстрирует важность определения и выявления базовых «мягких» навыков, способствующих полноценному и всестороннему развитию персонала отделения банка, выполнению должностных обязанностей в соответствии с общими целями банка.

Таким образом, в ходе исследования и оценки эффективности существующей в АО «Тинькофф Банк» методики выявления и развития soft-skills навыков персонала, был выявлен ряд проблем:

1. Отсутствие сформированной эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала. Руководство АО «Тинькофф Банк» недооценивает важность процесса развития персонала, их профессиональных и надпрофессиональных компетенций, вследствие чего в отделении имеет место высокая текучесть кадров, низкая удовлетворённость персонала процессом системой развития и обучения;
2. Отсутствие современных подходов и инструментов по развитию soft-skills навыков персонала. Сотрудники компании не осознают важность и необходимость приобретения новых надпрофессиональных компетенций, которые оказывают прямое воздействие на профессиональную деятельность и достижение конкретных стратегических целей всей компании.

3. Несоответствие должностной инструкции менеджера по персоналу предъявляемому перечню трудовых обязанностей, что влечет за собой снижение уровня удовлетворенности менеджеров по персоналу.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом, АО «Тинькофф Банк» является лидером на рынке онлайн-банкинга, предоставляя клиентам целый спектр обширных услуг и направлений. Относительно системы управления персоналом и развития персонала, можно сделать вывод, что выявленные недостатки в методике выявления и развития soft-skills персонала являются несущественными и подлежащими корректировке, однако, оказывают влияние на конкретные финансовые результаты отделения банка, а также прямым образом влияют на текучесть кадров и удовлетворенность работой персонала в целом.

Корректирующие мероприятия, представленные в главе 3 настоящей бакалаврской работы, будут направлены на устранение выявленных недостатков и повышению эффективности работы персонала.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию методики выявления и развития soft-skills навыков персонала**

#### **3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления навыками soft-skills персонала**

Проведенный во второй главе настоящей выпускной квалификационной работы анализ организационно-экономических показателей, системы управления персоналом и особенностей существующей системы развития персонала, а также методики выявления и развития soft-skills персонала, позволил выявить ряд недостатков в работе рассматриваемого объекта исследования и предложить соответствующие мероприятия по повышению эффективности данных процессов (таблица 9).

Таблица 9 – Недостатки существующей методики выявления и развития soft-skills навыков персонала АО «Тинькофф Банк» и мероприятия по их устранению

Выявленные недостатки	Мероприятия по устранению
Отсутствие сформированной эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала.	Разработка эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала
Отсутствие современных подходов и инструментов по развитию soft-skills навыков персонала. Сотрудники компании не осознают важность и необходимость приобретения новых надпрофессиональных компетенций, которые оказывают прямое воздействие на профессиональную деятельность и достижение конкретных стратегических целей всей компании.	Применение индивидуальных траекторий развития персонала для развития надпрофессиональных навыков
Несоответствие должностной инструкции менеджера по персоналу предъявляемому перечню трудовых обязанностей, что влечет за собой снижение уровня удовлетворенности менеджеров по персоналу	Доработка должностной инструкции менеджера по персоналу

Рассмотрим каждое из мероприятий более подробно.

Проблема 1. Отсутствие сформированной эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала.

Мероприятие 1. Разработка эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала.

Проанализировав основную кадровую документацию отделения банка и всех процессов в сфере HR, стало очевидно о полном отсутствии системного подхода к выстраиванию по-настоящему результативного и эффективного процесса развития персонала и их компетентностных профилей.

Это звено просто пропущено в общей цепочке управленческих процессов. Так, руководство АО «Тинькофф Банк» занимается формальным подходом к развитию персонала, осуществляя ежегодную аттестацию персонала и организовывая курсы по повышению квалификации, которые в большей мере направлены на развитие профессиональных навыков.

В таблице 10 представлены предлагаемые базовые тесты для определения уровня развития soft-skills персонала отделения банка.

Таблица 10 – Подборка профессиональных тестов по выявлению soft-skills персонала и оценке их существующего уровня

Навыки	Тесты
Инициативность	Тесты Кеттелла, фактор Н и СМИЛ, 4-я шкала
Ответственность	Тест УСК (Дж. Рокича)
Работа в команде	Тест Гилфорда на социальный интеллект
Работа с конфликтами	Опросник Томаса, фрустрационный тест Розенцвейга, Hand-тест

Представленные тесты являются базовыми инструментами в большинстве зарубежных компаний при рекрутинге персонала, поскольку именно soft-skills по мнению большинства рекрутеров и практиков бизнеса, обеспечивают полноценное развитие навыков hard.

В дополнение к предложенным тестам, направленным на выявление определенных навыков, предлагается, при оценке профиля компетенций сотрудника руководствоваться пятиуровневой системой развития навыков soft-skills (рисунок 12).



Рисунок 12 – Описание поведенческих проявлений при развитии soft-skills персонала АО «Тинькофф Банк»

Проблема 2. Отсутствие современных подходов и инструментов по развитию soft-skills навыков персонала. Сотрудники компании не осознают важность и необходимость приобретения новых надпрофессиональных компетенций, которые оказывают прямое воздействие на профессиональную деятельность и достижение конкретных стратегических целей всей компании.

Мероприятие 2. Применение индивидуальных траекторий развития персонала для развития надпрофессиональных навыков. В разделе 2.2. настоящей бакалаврской работы был рассмотрен один из популярных и довольно распространенных методов управления навыками персонала компании – внедрение индивидуальных траекторий развития и обучения. Такие планы имеют одну очень важную и очевидную особенность – преимущество – подобно конструктору, с учетом личности сотрудника можно производить конфигурацию плана. Такой документ будет работать универсальным инструментом развития и обучения персонала. Так, план может быть «заточен» на развитие профессиональных компетенций – hard-skills, – тогда в план включается работа с наставниками, менторами, специалистами высшего звена и управленцами.

Применение подобных индивидуальных траекторий развития вполне обоснованы для применения в АО «Тинькофф Банк» ввиду особенностей компании. Среднесписочная численность персонала подразделения не превышает двадцати человек, что дает возможность построить такие планы относительно всех категорий персонала. Сама специфика компании подразумевает развитие именно soft-skills навыков, а именно – клиентоориентированности, коммуникабельности, лидерств, пунктуальности, основ ведения деловых переговоров и управления конфликтами.

С этих позиций, была разработана индивидуальная траектория развития и обучения для менеджеров по продажам отдела продаж АО «Тинькофф Банк» (таблица 11).

Таблица 11 – Индивидуальная траектория менеджера по продажам АО «Тинькофф Банк»

Цель ИТР:	Развитие надпрофессиональных навыков с целью достижения стратегических целей компании и выполнения планов продаж	
Индивидуальная траектория развития		
1	Компетенция /область развития	Коммуникабельность
	рекомендация руководителя результаты ассессмента или оценки собственная инициация	В ходе проведения оценки и профильных ситуационных тестирований выявлена повышенная потребность в развитии навыка коммуникабельности
Цель развития / Ожидаемый результат:		Увеличение объема продаж кредитных карт на 10%
Что будет являться результатом выполнения?		Успешное повторное решение ситуационного кейса
Мероприятие по развитию	Заинтересованные лица	Срок
Онлайн-тренинг от Лекториума: «Основы успешной межличностной коммуникации»	руководитель отдела продаж	До 20.09.2020
Повышение квалификации г. Москва: «Методы работы с возражениями»	руководитель отдела продаж	До 1.12.2020
Наставничество (руководитель отдела продаж)	руководитель отдела продаж	До 15.11.2020
Результат: Повышение «мягкого» навыка до 5 уровня		
2	Компетенция /область развития	Лидерство
	рекомендация руководителя результаты ассессмента или оценки собственная инициация	Собственная инициация
Цель развития / Ожидаемый результат:		Возможность продвижения по карьерной лестнице
Что будет являться результатом выполнения?		Занятие должности старшего менеджера по продажам
Мероприятие по развитию	Заинтересованные лица	Срок
Курс «Лидерство и карьера»	руководитель отдела продаж	
Бизнес-интенсив по менеджменту	руководитель отдела продаж	
Результат: Повышение «мягкого» навыка до 5 уровня		

Проблема 3. Несоответствие должностной инструкции менеджера по персоналу предъявляемому перечню трудовых обязанностей, что влечет за собой снижение уровня удовлетворенности менеджеров по персоналу

Мероприятие 3. Доработка должностной инструкции менеджера по персоналу.

Должностная инструкция является базовым кадровым документом, который регламентирует весь перечень трудовых обязанностей, прав и ответственности персонала, с которым знакомят кандидата на должность еще при трудоустройстве.

Постоянная корректировка, вычитка, дополнение и доработка должностных инструкций – важная составляющая работы менеджеров по продажам.

Для наглядности, в таблице 12 представлена сравнительная характеристика существующей должностной инструкции менеджера по продажам отделения банка и предлагаемые поправки и дополнения к ней. Новая должностная инструкция не только расширяет круг трудовых обязанностей, а также устанавливает ответственность и права персонала в соответствии с занимаемой должностью.

С новой должностной инструкцией будут знакомить вновь трудоустраиваемый персонал, подробно разъяснять каждый пункт, что будет способствовать уже на начальном этапе пониманию специфики занимаемой должности, четкое понимание своих трудовых обязанностей, осознание своей роли в общей деятельности банка и задел для потенциально необходимых навыков для развития.

Расширение и детализация перечня трудовых обязанностей позволит избежать недопонимания внутри коллектива и четко разграничить обязанности каждого сотрудника отделения банка, создать здоровую конкуренцию и обеспечить планомерное развитие навыков персонала.

Таблица 12 – Сравнительная характеристика существующей должностной инструкции АО «Тинькофф Банк» и предлагаемых поправок

Должностная инструкция младшего медицинского персонала АО «Тинькофф Банк»	Предлагаемые дополнения
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Занимается поиском потенциальных клиентов.</li> <li>— Ведет коммерческие переговоры с клиентами.</li> <li>— Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы.</li> <li>— Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.</li> <li>— Мотивирует клиентов на работу с компанией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Составляет ежемесячный план продаж.</li> <li>— Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам компании.</li> <li>— Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.</li> <li>— Ведет клиентскую базу.</li> <li>— Контролирует отгрузки продукции клиентам.</li> <li>— Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач</li> <li>— Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании</li> <li>— Принимать решения в пределах своей компетенции</li> </ul>
<p style="text-align: center;">—</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Самостоятельно разрабатывает траектории развития и инициирует обучение по программам повышения квалификации и расширения количества и качества навыков для достижения стратегических и корпоративных целей компании</li> </ul>

Помимо основных прав и обязанностей, существующие должностные инструкции менеджеров по продажам АО «Тинькофф Банк» были дополнены важными пунктами о личной ответственности, наставничестве и саморазвитии.

Все предложенные к реализации мероприятия будут способствовать повышению эффективности методики выявления и развития soft-skills навыков персонала отделения банка, а также непосредственно оказывать положительное влияние на процесс развития и обучения персонала АО «Тинькофф Банк», сделать этот процесс прозрачным, понятным, и достаточно эффективным, сократив тем самым уровень текучести персонала отделения банка.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Расчет экономической эффективности разработанных и предложенных мероприятий – является неотъемлемой и важной частью дипломного проектирования.

Все выработанные мероприятия будут направлены на совершенствование управленческих процессов, а также иметь определенный экономический эффект от внедрения.

Рассчитаем экономическую эффективность системы по развитию персонала выявлению навыков при смоделированных условиях (таблица 13) и проведем обоснование социальной эффективности от предложенных мероприятий по повышению эффективности методики выявления и развития soft-skills сотрудников банка.

Произведенные расчёты помогут обосновать целесообразность от предложенных к внедрению мероприятий, выявить конкретный суммарный эффект, который потенциально может быть достигнут отделением банка АО

«Тинькофф Банк» при внедрении и реализации всех решений, описанных в настоящем разделе бакалаврской работы.

Таблица 13 – Основные и рекомендуемые показатели для повышения эффективности системы развития навыков персонала

Показатель	Количественное значение
1. Среднесписочная численность менеджеров по продажам АО «Тинькофф Банк»	9 человек
2. Средний период вхождения в должность одного сотрудника (менеджера по продажам)	60 дней
3. Сокращение потерь рабочего времени	12%
4. Прогнозируемая величина заработной платы одного сотрудника (менеджера по продажам)	27 500 рублей
5. Эффективный фонд рабочего времени	244 дня
6. Условное высвобождение численности персонала	0,56 человек

На основе представленных в таблице 13 данных произведем итоговые вычисления по степени эффективности предложенных к реализации мероприятий.

Рассчитаем экономию фонда рабочего времени по формуле:

$$Э_{вр} = \text{Средний период адаптации} * \text{Среднесписочная численность} * (\text{Сокращение потерь рабочего времени} * 100\%) \quad (1)$$

Рассчитаем экономию фонда рабочего времени

$$Э_{вр} = 60 \text{ дней} * 9 \text{ человек} * 0,12 = 64,8 \text{ дня} \quad (2)$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Delta C_{зп} = \text{Прогнозная ЗП} * \text{Условное высвобождение} * 1,15 \quad (3)$$

Таким образом, произведем расчет снижения себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы по вышерассмотренной формуле:

$$\Delta C_{зп} = 27,5 * 0,56 * 1,15 = 17,71 \text{ тыс. руб.} \quad (4)$$

Экономический эффект от реализации мероприятий рассчитывается по формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (5)$$

где Э – экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

Р – экономический результат от реализации мероприятий, руб.;

З – затраты, связанные с внедрением мероприятий.

$$\text{Э} = (3720000 - 177100) - (35\ 000 * 12) = 3\ 122\ 900 \text{ рублей} \quad (6)$$

Согласно представленным расчётам, экономический эффект будет выражен в снижении себестоимости услуг отделения банка за счет экономии по фонду заработной платы.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность предложенных к реализации мероприятий и в методики выявления и развития soft-skills сотрудников АО «Тинькофф Банк».

Важно отметить, что помимо экономического эффекта от предложенных мероприятий важен еще и социальный эффект.

Прежде всего, он находит свое выражение в создании комфортной рабочей обстановки и повышении приверженности персонала к компании.

В данном конкретном случае можно с уверенностью говорить о том, что предложенные к внедрению мероприятия окажутся социально эффективными для АО «Тинькофф Банк».

Перечислим конкретные социальные эффекты:

- снижение текучести кадров – отсюда следует постоянство коллектива, укрепление межличностных связей и стабилизация внутрифирменного климата, а также вполне реальные экономические эффекты в виде повышения производительности и сокращения потерь на повторный рекрутинг персонала;
- выстроенная система развития персонала помогает сотрудникам «укореняться» в коллективе, находить точки опоры и контакта с работниками, тем самым повышая приверженность и лояльность к компании;
- правильно выстроенный процесс развития и обучения поможет каждому сотруднику в полной мере раскрыть свои возможности и трудовой потенциал, привнести новые идеи, усовершенствования, нововведения, иной взгляд со стороны;
- формирование благоприятного психологического климата внутри коллектива, рационализация корпоративной культуры, повышение лояльности персонала по отношению к клинике.

В заключении можно отметить, что предложенные мероприятия окажут реальный экономический и социальный эффект для отделения АО «Тинькофф Банк».

Помимо конкретных финансовых результатов, сокращения текучести персонала, выработанные решения позволят качественно улучшить все HR-процессы внутри отделения банка, сформировать лояльность среди сотрудников, что окажет существенное влияние и достижение конкретных финансовых результатов. Важным аспектом будет являться возможности дальнейшего масштабирования отделений банка, утверждение на рынке, как успешного работодателя, что будет способствовать эффективному маркетингу персонала и позиционирования сильного HR бренда.

## Заключение

По результатам проведенного в выпускной квалификационной работе исследования можно сделать следующие выводы.

Специалисту важно осознавать потребность в развитии тех или иных soft-skills, поскольку именно правильное сочетание мягких качеств и профессиональных компетенций открывает для соискателя возможность достичь успеха в выбранной профессии. Во многих средних и крупных компаниях созданы модели компетенций, которые позволяют сотрудникам увидеть, какими именно навыками должен владеть специалист на определенных должностях..

Теоретический анализ позволил выявить основные особенности по выявлению и развитию надпрофессиональных навыков персонала, понять специфику и полную классификацию таких компетенций.

Цель работы, заключающаяся в разработке методики выявления и развития soft-skills навыков персонала АО «Тинькофф Банк», была достигнута в полном объеме.

В качестве объекта исследования данной бакалаврской работы был выбран АО «Тинькофф Банк», основным видом деятельности которого является оказание обширного спектра услуг по основным денежным операциям. Тинькофф — технологическая компания с банковской лицензией, лидер на рынке финансовых технологий

АО «Тинькофф Банк» – динамично развивающийся онлайн банкинг, о чем свидетельствуют данные проведенного организационно-экономического анализа. Данный факт подтверждают результаты хозяйственной деятельности за 2017-2019 года, а также их экономический анализ. Согласно данным, полученным в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что себестоимость конечных продуктов имеет тенденцию к значительному росту. Так, по сравнению с 2017 годом, в 2019 себестоимость возросла с 9427000 рублей до 17207000 рублей. Этот рост обусловлен совершенствованием IT

технологий, обновлением средств работы и географии продаж, а также увеличением управленческих и коммерческих расходов банка.

Таким образом, в ходе исследования и оценки эффективности существующей в АО «Тинькофф Банк» методики выявления и развития soft-skills навыков персонала, был выявлен ряд проблем:

1. Отсутствие сформированной эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала. Руководство АО «Тинькофф Банк» недооценивает важность процесса развития персонала, их профессиональных и надпрофессиональных компетенций, вследствие чего в отделении имеет место высокая текучесть кадров, низкая удовлетворённость персонала процессом системой развития и обучения;

2. Отсутствие современных подходов и инструментов по развитию soft-skills навыков персонала.

3. Несоответствие должностной инструкции менеджера по персоналу предъявляемому перечню трудовых обязанностей, что влечет за собой снижение уровня удовлетворенности менеджеров по персоналу

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка эффективной методологии по выявлению и развитию soft-skills навыков персонала
2. Применение индивидуальных траекторий развития персонала для развития надпрофессиональных навыков
3. Доработка должностной инструкции менеджера по персоналу.

Проведенные расчеты показали, что экономический эффект от предложенных мероприятий составит 3 122 900 рублей, что говорит о том, что предложенные мероприятия окажутся экономически выгодными для АО «Тинькофф Банк».

## Список используемой литературы

1. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» . – 2018. — №1(17). – С. 1-4.
2. Бабаян Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна. – 2018. — № 9. – С. 60-63.
3. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. — №9. – С. 63-68.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Практикум / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 39 с.
6. Бацунов Сергей Николаевич, Дереча Ирина Ивановна, Кунгурова Ирина Михайловна, Слизкова Елена Владимировна Современные детерминанты развития soft skills // Концепт. 2018. №4.
7. Бурмистров Сергей Владимирович, Волочай Анна Владимировна, Самыгин Сергей Иванович Социальные механизмы управления формированием и развитием компетенций инновационно-ориентированного персонала (на примере образовательных организаций) // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. №3.
8. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
9. Виссема Иохан Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. – М.: Сбербанк, 2016. 422 с
10. Гладких, Я. Н., Семенова, В.Г. Современные маркетинговые инструменты развития инфраструктуры ВУЗа // Экономика и социум. 2016. № 2(33)

11. Головкин, Н.В., Зиневич, О.В., Рузанкина, Е.А. Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // Высшее образование в России. 2016. № 8+9 (204). С. 40–47.
12. Ивонина Анна Ивановна, Чуланова Оксана Леонидовна, Давлетшина Юлия Маратовна Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Вестник евразийской науки. 2017. №1 (38).
13. Кадрова, Г.Р. Применение процессного подхода к управлению современной организацией // Огарёв-Online. 2018. №1 (106).
14. Куликова, Т. А. Куликов, М. В., Данилин, Д. В. К вопросу о применении семи инструментов контроля качества в высших военных учебных заведениях // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2017. №130.
15. Мишурова И. В. Управление компетенциями персонала как фактор конкурентоспособности компании // Вестник Академии знаний. 2020. №2 (37).
16. Нагимова Н.И., Фахретдинова М.А. Развитие soft-skills как ресурс формирования предпринимательских компетенций обучающихся профессиональных образовательных организаций // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6.;
17. Петрова Е. В. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №1-2.
18. Раицкая Лилия Климентовна, Тихонова Елена Викторовна Soft skills в представлении преподавателей и студентов российских университетов в контексте мирового опыта // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2018. №3.
19. Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

20. Чуланова Оксана Леонидовна Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well being // Вестник евразийской науки. 2019. №2.

21. Чуланова О.Л. Идентификация компонентов эмоциональной компетентности руководителя как базовой в структуре soft skills // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. №3 (24).

22. Gary Dessler. Human Resource Management, Global Edition [Print Replica] Kindle Edition. Print Length: 720 pages/Simultaneous Device Usage: Up to 2 simultaneous devices, per publisher limits. Publisher: Pearson; 15 edition (March 28, 2017)

23. Jon Younger, Dave Ulrich. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Hardcover: 336 pages/Publisher: McGraw-Hill Education; 1 edition (July 17, 2018). Language: English. ISBN-10: 0071802665. ISBN-13: 978-0071802666

24. Alfes, K, Shantz, AD, Bailey, C, Conway, E, Monks, K, Fu, N. Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. 2019; 58: 239– 252.

25. Mitchell, R, Boyle, B. Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. Hum Resour Manage. 2019; 58: 269– 283.

26. Zhou, Y, Fan, X, Son, J. How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. Hum Resour Manage. 2019; 58: 253– 268.

27. Amarnani, RK, Restubog, SLD, Bordia, P, Abbasi, AA. Age as double-edged sword among victims of customer mistreatment: A self-esteem threat perspective. Hum Resour Manage. 2019; 58: 285– 299.