

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)

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

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе улучшения использования кадрового потенциала (на примере ПАО «АК Барс»)

Студент

Д.Р. Шагвалиева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шагвалиева Динара Ришатовна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе улучшения использования кадрового потенциала (на примере ПАО «АК Барс»»).

Научный руководитель: кандидат пед.наук, доцент Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Объект исследования – ПАО «АК Барс», основным видом деятельности которого являются банковские услуги.

Предмет исследования – кадровый потенциал как фактор повышения конкурентных преимуществ компании и значимый аспект ее конкурентоспособности.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, теоретическое обобщение, статистическая обработка результатов, моделирование, дедукция.

При исследовании кадрового потенциала банка были выявлены недостатки. Для их устранения предложена программа мероприятий направленная на повышение конкурентоспособности организации на основе улучшения использования кадрового потенциала. После ее внедрения ожидается, что предложенные мероприятия окажут положительное влияние на улучшение использования кадрового потенциала и тем самым на повышение конкурентоспособности организации. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы руководством организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 12, формул – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала.....	7
1.1 Конкурентоспособность организации: понятия, сущность и основные характеристики	7
1.2 Кадровый потенциал организации как фактор, влияющий на конкурентоспособность организации	13
2 Анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «АК Барс» и его влияние на конкурентоспособность организации	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	23
2.2 Анализ кадрового потенциала и его влияние на конкурентоспособность организации	29
3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ПАО «АК Барс» на основе улучшения использования кадрового потенциала	39
3.1 Разработка рекомендаций улучшению использования кадрового потенциала организации.....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	49
Заключение	53
Список используемой литературы	56
Приложение А Анкета по выявлению причин выбытия персонала	60
Приложение Б Тест по удовлетворенности трудом	62
Приложение В Тест по методам стимулирования	63

Введение

В современных условиях для максимально эффективного использования возможностей сотрудников, создания условий для полной отдачи и интенсивного развития их потенциала, необходимо обеспечить оптимальное взаимодействие персонала и организации, а также их взаимосвязь с внешней средой. Конкурентная борьба и быстро меняющаяся ситуация вынуждает предприятия концентрировать свое внимание на внутреннем состоянии дел и стремиться к выработке долгосрочной стратегии, позволяющей оперативно реагировать на происходящие изменения. В такой ситуации большое внимание необходимо уделять анализу эффективного использования трудовых ресурсов, так как любая организация состоит из определенной группы людей, которую связывают общие цели, а для того, чтобы этот коллектив слаженно функционировал, необходимо грамотное управление всеми трудовыми ресурсами на предприятии.

Рыночные отношения, основанные на конкуренции, диктуют необходимость постоянного поиска возможных путей повышения своей конкурентоспособности на основе введения достижений научно-технического прогресса, действенных форм хозяйствования и управления производством, активизации производства, инициативы и т.д.

В настоящее время условия деятельности коммерческих организаций диктуют создание эффективной системы управления персоналом предприятия, развитие его кадрового потенциала. Для достижения поставленных целей управление организацией должно быть ориентировано на рациональное использование не только финансовых и материальных, но и трудовых ресурсов. При этом управление персоналом является одним из важных направлений стратегического развития, поскольку к уровню знаний, способностям и компетенции работника предприятия в условиях инновационной экономики предъявляют все более высокие требования.

Разрабатывая механизм и систему управления кадровым потенциалом, необходимо обеспечить социально-экономическое развитие предприятия, решив при этом следующие задачи: сформировать структуру управления; разработать, протестировать и оценить наиболее рациональные системы мотивации и стимулирования, обучения, развития работников и формы организации и оплаты труда.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ПАО «АК Барс». Ак Барс Банк - это универсальный банк, который оказывает все основные виды банковских операций на рынке финансовых услуг.

Предмет исследования – кадровый потенциал как фактор повышения конкурентных преимуществ компании и значимый аспект ее конкурентоспособности.

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала.
2. Провести анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «АК Барс» и его влияния на конкурентоспособность организации.
3. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ПАО «АК Барс» на основе улучшения использования кадрового потенциала.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала. Раскрыто понятие «конкурентоспособность организации», ее сущность и основные характеристики. Дана характеристика

кадровому потенциалу организации как фактору, влияющему на конкурентоспособность.

Во второй главе проведен анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «АК Барс» и его влияния на конкурентоспособность организации. Дана общая характеристика предприятия ПАО «АК Барс». Проведен анализ кадрового потенциала ПАО «АК Барс».

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности ПАО «АК Барс» на основе улучшения использования кадрового потенциала. Проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура и объем выпускной квалификационной работы определены ее целями и задачами. Исследование состоит из введения, трех разделов, включающих, в себя параграфы, заключения и библиографического списка.

1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала

1.1 Конкурентоспособность организации: понятия, сущность и основные характеристики

В современных условиях рынка невозможно добиться стабильности в бизнесе, если не планировать деятельность на несколько шагов вперед. Очень важно накапливать информацию, постоянно следить за событиями, оценивать возможные перспективы. Немаловажно следить за состоянием конкурирующих предприятий, оценивать их состояние и возможности.

Конкуренция (от лат. Concurrentia - «столкновение») - соперничество[6].

Конкурентоспособность - способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях [14].

Филип Котлер в своей книге «Основы маркетинга» дает следующее определение конкурентоспособности предприятия - «это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [8].

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущественное качество по отношению к другим, то есть обладание сопоставимостью характеристик продукции или услуг по идентичности потребностей, удовлетворяемых с их помощью, и соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначены продукция или услуги. Конкурентоспособность – это естественный процесс при сегодняшней экономической ситуации в стране и мире.

Все организации в различных сферах деятельности сталкиваются с конкурентами. Конкуренция возникает не зависимо от сферы деятельности. Конкуренты – это компании, производящие такой же аналогичный продукт или услугу. Профессиональное отношение к конкурентам приносит пользу организации, непрофессиональное может привести к криминализации отношений. Конкуренты бывают добросовестные и недобросовестные, агрессивные и выжидающие. Существуют разные типы конкуренции (рисунок 1).



Рисунок 1 – Типы конкуренции

Добросовестная – это когда компании конкурируют между собой честно, не используя запрещенных и аморальных методов и ориентируются на общепринятые нормы. Как правило, чтобы победить в конкурентной борьбе компании улучшают качество продукта (услуги) или его характеристик [19]. Но более простыми методами являются снижение цены на товары, акции, распродажи, рекламные лотереи и многое другое. При добросовестной конкуренции используются различные маркетинговые исследования для получения информации о покупательском интересе к продуктам/услугам, о характеристиках продукта, являющихся значимыми при выборе этого продукта. Также при добросовестной конкуренции применяется реклама. Она является двигателем торговли. С помощью рекламы можно формировать покупательский спрос, создавать имидж товару, формировать мнения потребителей товаров и услуг. Добросовестная конкуренция является признаком того, что рынок «здоров» и «чист» и в этом случае никто не страдает и самую большую выгоду получает потребитель.

Добросовестные конкуренты придерживаются правовых и моральных норм конкурентоспособности, в случае конфликтов всегда уступают дорогу сопернику на рынке товаров и услуг.

Недобросовестная – это конкуренция, при которой компании для продвижения своего товара используют запрещенные методы или противоречащие законодательству [19]. К ним можно отнести подделку товаров, изготовление товаров с логотипом или имиджем, имеющим сходство с уже раскрученным брендом (меняется одна буква, добавляется мелкая деталь в существующий лейбл, эмблему, товарный знак и п.т.). Используются такие методы как шантаж, промышленный шпионаж, получение незаконным способом коммерческой тайны конкурентов, распространение ложной отрицательной информации о компании-конкуренте или его товаре. При недобросовестной конкуренции рынок «не здоров». Покупатели с высокой вероятностью могут быть обмануты, и более всего в такой нечестной конкурентной борьбе страдает именно потребитель. Недобросовестные конкуренты создают монополистические структуры или добиваются односторонних дотаций или льготных субсидий от государства. Это позволяет им снижать цены на продукцию и осваивать новые сегменты рынка. Менеджеры таких организаций предпринимают попытки создания различных лобби в финансовых, правительственных и общественных кругах.

Агрессивная конкуренция представляет собой некорректную рекламу, часто содержащую ложные сведения в отношении товара компании-конкурента. Также ее отражает такой метод как подкуп потребителя, имеющий собой цель – привлечение постоянных клиентов [19]. Бывают ситуации, когда создают заведомо обманчивое предложение для потребителя. Предложение реально невозможно получить, но такой ход срабатывает, и клиент подвергается влиянию. Агрессивные конкуренты снижают цены на продукцию при улучшении качества за счёт использования инновационных технологий в производстве и управлении.

Выжидающая конкуренция – конкуренты создают видимость конкуренции, хотя на самом деле ее нет. Они пытаются привлечь сильные компании, завоевавшие рынки сбыта к себе как контролеров, и, тем самым, либо получают через них нужные рынки сбыта, либо, получают достойное производство своего товара[19].

Конкуренция имеет и положительные черты. Она способствует торможению роста цен, помогает развитию научно-технического прогресса, так как, пытаясь выиграть в конкурентной борьбе, производитель ищет новые способы, придумывает новые технологии для более рационального использования своих ресурсов и последующего снижения издержек производства.

Для поддержания конкурентоспособности на рынке необходимо применять совершенно новые подходы к организации деятельности и управления. И, конечно же, нужны новые подходы в инвестиционной политике, при проведении технического обновления, введение новых методов работы, внедрение последних технологий и новейшего оборудования. Кроме того, на конкурентоспособность может оказать воздействие не только качественный показатель и ценовой параметр, но и продуктивность управления, доступность материалов, финансовые возможности (ресурсы), инновационные резервы, доля рынка и мотивация. Однако, помимо всего перечисленного, самая большая роль в данном вопросе и решающая принадлежит кадровому потенциалу. Именно он считается одним из важнейших условий достижения успеха предприятием.

Персонал играет важную роль в достижении целей предприятия, или в оказании каких-либо работ или услуг, а также в обеспечении конкурентоспособности предприятия [28]. На эффективность деятельности предприятий, ориентирующихся на инновационное развитие, существенное влияние оказывают кадровый потенциал, управление, развитие, и оценка которых обеспечивает конкурентоспособность, стратегические преимущества и устойчивое развитие компании. Для достижения

поставленных целей управление организацией должно быть ориентировано на рациональное использование не только финансовых и материальных, но и трудовых ресурсов.

Главным фактором повышения конкурентоспособности и производительности предприятия является обеспечение его квалифицированными кадрами. Для обеспечения квалифицированными кадрами необходим анализ трудового потенциала работников. Для того, чтобы достичь максимально эффективного использования трудовых ресурсов, требуется создать успешную систему управления персоналом. Это условие достигается посредством реализации подходящей кадровой политики, а также стратегии. Управление персоналом является одним из важных направлений стратегического развития, поскольку к уровню знаний, способностям и компетенции работника предприятия в условиях инновационной экономики предъявляют все более высокие требования.

На рисунке 2 показано, что конкурентоспособность компании зависит от успешных маркетинговой и инновационной видов деятельности и производственного потенциала, которые, в свою очередь, опираются на кадровый потенциал, состоящий из обеспеченности предприятия активными, образованными, квалифицированными, заинтересованными в результатах деятельности и удовлетворенными трудом, кадрами.

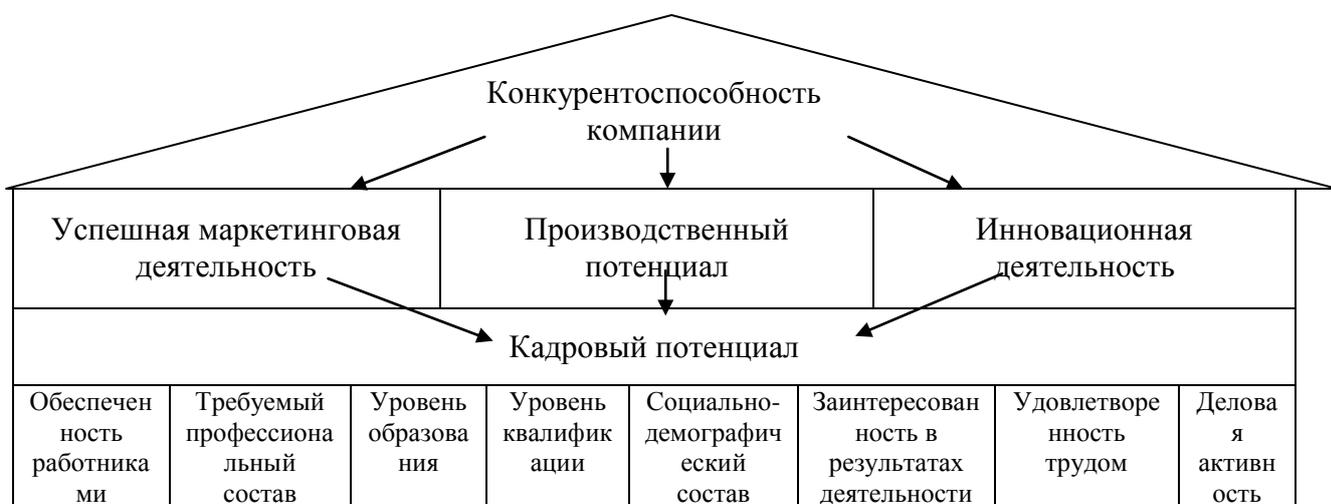


Рисунок 2 – Взаимосвязь кадрового потенциала и конкурентоспособности компании

Также на конкурентоспособность оказывает влияние такой фактор как цифровизация. С начала XXI века произошло активное развитие цифровых технологий. Цифровизация бизнеса и процессов управления выступает важнейшим фактором деятельности субъектов рынка. Развитие инновационно-активных кластеров является важнейшим направлением повышения конкурентоспособности компаний. Внедрение информационных технологий повышает производительность и стимулирует инновации. В результате это приводит к улучшению предложения на рынке, чтобы соответствовать спросу и в дальнейшем удовлетворять постоянно растущие потребности покупателей.

Ускоренное развитие цифровых технологий требует дополнительных инвестиций и квалифицированных кадров. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» предусмотрен рост внутренних затрат на развитие цифровой экономики не менее чем в три раза до 2024 г.

В национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» выделены девять «сквозных» цифровых технологий (СЦТ): большие данные, квантовые технологии, компоненты робототехники и сенсорики, нейротехнологии и искусственный интеллект, новые производственные технологии, промышленный Интернет, системы распределенного реестра, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальностей. Предприятия должны участвовать в реализации национальной программы. Переход к цифровой экономике существенным образом меняет рынок труда: наряду с распространением информационных технологий во всех сферах жизни цифровые навыки становятся критически важными с точки зрения работодателей. Ожидается масштабная трансформация требований к специалистам, так как множество операций в ближайшем будущем могут быть автоматизированы. Ключевой компетенцией, определяющей конкурентные преимущества компаний

будущего, становится аналитика больших данных. Умение работать с большими массивами структурированной и неструктурированной информации позволяет компаниям повысить качество прогнозирования спроса, оптимизировать процессы и т.д.[18].

Цифровая экономика является основным источником роста. Это будет стимулировать конкуренцию, инвестиции и инновации, что приведет к улучшению качества услуг, расширению выбора для потребителей, созданию новых рабочих мест. Главный параметр конкурентоспособности новых бизнес-моделей - скорость вывода нового продукта на рынок (time-to-market). Современные подходы позволяют сократить время выхода продукта на рынок и использовать итерационный подход к обновлениям и улучшениям.

Таким образом, можно подвести итог, что конкурентоспособность имеет большое значение в развитии предприятия, поддержания его стабильности, обеспечении финансовой устойчивости. Повышение конкурентоспособности - одна из важнейших и актуальных задач во все времена. Решение данной задачи лежит в улучшении деятельности всего предприятия, переходе на цифровые технологии, разработке новых стратегий производства, снижении затрат, улучшении качества продукции, продвижением рекламных кампаний и, тем самым, повышением доходности.

1.2 Кадровый потенциал организации как фактор, влияющий на конкурентоспособность организации

Любая организация состоит из определенной группы людей, которую связывают общие цели, а для того, чтобы этот коллектив слаженно функционировал, необходимо грамотное управление всеми трудовыми ресурсами на предприятии.

Трудовые ресурсы можно рассматривать как функционирующие и потенциальные, т.е. разделение происходит по принципу активных и пассивных работников. При рассмотрении понятия трудовых ресурсов,

необходимо понимать, кого мы можем отнести к данной группе. В России к трудовым ресурсам относится население в трудоспособном возрасте. К данной категории относятся мужчины и женщины, возраст которых считается трудоспособным, и, население вне пределов трудоспособного возраста, к ним мы относим работающих подростков в возрасте до 16 лет и пенсионеров, продолжающих работать.

Н.В. Шевченко и Е.В. Козина отмечают «в научном и практическом обороте находится несколько взаимодополняющих и пересекающихся категорий, позволяющих рассматривать ресурс труда с качественной и количественной стороны. К подобным категориям относятся такие понятия как «трудовые ресурсы», «экономически активное население», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»» [29].

Рассматривая такие понятия как трудовые ресурсы, кадры и персонал предприятия, можно сделать некоторые различия между ними; так к трудовым ресурсам мы отнесём рабочую силу, кадры следует рассматривать как основной состав работников организации, а понятие персонал – это личный состав сотрудников организации.

Большую роль в работе предприятия необходимо отдать кадровому потенциалу. Благодаря кадрам выстраивается производственный процесс, происходит управление и контроль над использованием средств производства, итоговым показателем работы кадров является успешная работа предприятия в целом. К кадрам предприятия относятся группы людей, имеющие различные профессии и квалификации, задействованные и входящие в списочный состав организации. Н.А. Грачева раскрывая значение трудовых ресурсов на региональном уровне пишет «вопрос определения требований к трудовым ресурсам решается на основании анализа спроса и предложения на рынке труда и анализа внутреннего рынка труда региона с учетом требований к квалификации и профессиональному уровню развития персонала» [2, с. 111].

Кадровый потенциал – это возможности разных категорий работников. Они могут использоваться с целью повышения эффективности достижения поставленных предприятием задач. В этом случае персонал рассматривается как активный элемент предприятия.

Кадровый потенциал работника – это личные духовные и физические качества человека, которые позволяют применять его труд эффективно, добиваясь наилучших результатов в совершенствовании своей работы. Рассматривая потенциал отдельного работника, можно сказать, что развитие потенциала содержится в связанной между собой системе образовательных и мотивационных сил, самооценки и духовного развития. В процессе рассмотрения кадрового потенциала работника, можно сделать вывод о том, что личностное развитие человека, зависит от него самого, в нем должно присутствовать желание развивать и улучшать свои профессиональные навыки. Отсюда, профессиональное развитие напрямую связано с духовным развитием человека. Чтобы повысить свои профессиональные навыки, необходимо развивать личностные качества, для того чтобы повысить профессиональные навыки, в связи с этим у человека возникает желание сделать что-то в будущем, стремление к чему-либо, достичь поставленных целей, добиваться успехов.

В большинстве случаев само предприятие выступает в качестве стимула для развития личных качеств работника. Стремление к развитию можно определить такими факторами как: статус предприятия и его место в обществе, цели предприятия, задачи и функции. Отметим то, что для предприятия важны те качества, которые соответствуют его целям. От квалификации кадров и успешной организационной структуры, зависит эффективность предприятия. В конечном результате, это все влияет на экономические показатели, такие как: конкурентоспособность предприятия, темпы прироста производства, объемы оказанных услуг и выполненных работ, их качество.

Для оценки кадрового потенциала применяют количественные и качественные показатели, они представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Показатели оценки кадрового потенциала

Для количественно оценки кадрового потенциала, общим показателем является рабочее время, человеко-лет, то есть которое рабочий сможет отработать до выхода на пенсию. Исходя из этого показателя, можно определить не только половозрастной состав персонала, но и проследить процесс старения или омоложения коллектива. Кадровый потенциал изменчив. Его качественные и количественные показатели постоянно изменяются.

На формирование кадрового потенциала влияют факторы, которые обычно подразделяются на две группы: внешние и внутренние. В таблице 1 они наглядно представлены.

Следует уделить особое внимание развитию кадрового потенциала. К способам развития персонала относят: повышение квалификации кадров, переподготовка, самообразование персонала, усовершенствование организационной структуры и т.д. Чем больше кадровый потенциал, тем выше возможности предприятия увеличить или улучшить свое производство. Но, отметим, что повышение кадрового потенциала не является основной задачей предприятия. Необходимо стараться использовать эффективно имеющийся кадровый потенциал.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на процесс формирования кадрового потенциала предприятия

Внутренние факторы	Внешние факторы
<ul style="list-style-type: none"> – Система управления персоналом (отбор, адаптация, аттестация, обучение и развитие, движение) – Уровень квалификации и образования персонала предприятия – Морально-психологический климат в коллективе – Мотивационная политика компании – Управление социальными и производственными конфликтами в коллективе – Условия труда на рабочих местах – Стиль руководства и характер взаимодействия руководителей с подчиненными – Организационная культура 	<ul style="list-style-type: none"> – Ситуация на рынке труда – Нормативно-правовые ограничения – Темпы научно-технического прогресса – Экономическое развитие государственной политики – Система образования – Внешнеэкономическая политика – Ресурсы государства – Государственная политика

Конкурентоспособные кадры - это один из наиболее важных факторов роста эффективности предприятия. Конкурентоспособность сотрудника - это его реальные и потенциальные способности, деловые, личностные, профессиональные качества, которые выгодно отличают его от других работников в аналогичной отрасли и за счет чего позволяют повысить конкуренцию на рынке труда [25 с.96]. Конкурентоспособность персонала - это часть конкурентоспособности фирмы. Несомненно, это имеет решающее значение в успешной деятельности компании, в связи, с чем полезно было бы уделить особое внимание, тем факторам, которые влияют на высокий уровень конкуренции кадров. [13, с. 196].

Можно выделить несколько факторов, влияющих на конкурентоспособность персонала:

- стимулирование сотрудников к труду (к выполнению общей цели),
- организационная культура,
- условия труда,
- образование и квалифицированность кадров,
- социально-психологический климат в компании.

Персонал и результативное управление им являются на сегодняшний день практически самым значимым фактором конкурентоспособности. Персонал – это достояние компании, которым нужно управлять – мотивировать, совершенствовать, обучать – также как и другими ресурсами, необходимыми для достижения стратегических целей компании.

При управлении персоналом можно выделить три основных подхода (рисунок 4).

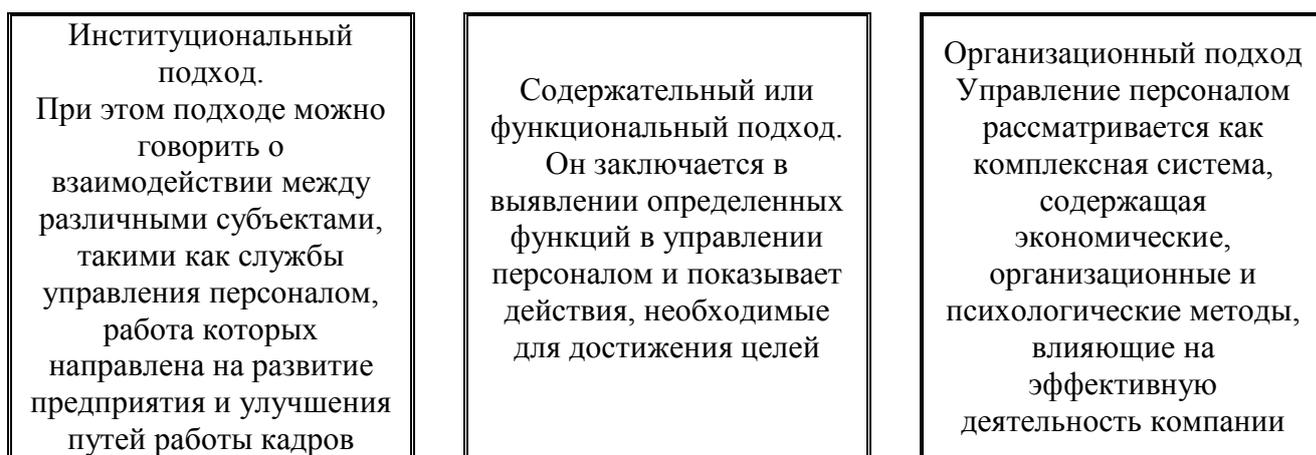


Рисунок 4 – Основные подходы управления персоналом в коммерческой организации

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

С персоналом в определенный временной период происходят изменения, которые влияют на его характеристики. Одной из характеристик является устойчивость персонала. Она определяется способностью коллектива сохранять свой трудовой потенциал в условиях движения, текучести, ротации, выбытия и других изменений.

Стабильность коллектива – это противовес текучести. Однако, если глубже взглянуть на это понятие, то можно определить, что стабильность –

это не только удержание в определенный период времени определенного числа постоянных сотрудников, а, скорее, постоянство формирования трудового потенциала.

Текучесть персонала – это выбытие работников по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины. Она отражает такой показатель, как неудовлетворенность персонала работой в данной компании, либо неудовлетворенность компании данным работником. Но нельзя сказать, что текучесть для всех предприятий отрицательна. Некоторым она даже может быть полезна. Однако, в большинстве случаев, при высоком коэффициенте она ведет к снижению производства и утрате конкурентоспособности.

Профессиональная устойчивость работника характеризуется его умением накапливать потенциал и при смене места работы или сферы деятельности не утратить его.

Также стоит отметить такую черту как квалификация. Это одна из главных свойств, присущая работникам. Чем она выше, тем выше уровень профессиональной подготовки человека в какой-либо профессии или специальности, и тем более сложный труд сможет выполнять работник.

Кадровый потенциал работников может подлежать оценке. Существуют для этого несколько методов: сравнений, опытный, структуризации целей, экспортно-исследовательский, метод основных компонентов и метод коллективного блокнота.

Кадровый потенциал необходимо повышать, а для этого необходимы такие критерии как стимулирование и мотивация.

Мотивация – это побуждение определенного человека к какой-либо деятельности, которая удовлетворит его потребности. Желательно, чтобы потребности совпадали с целями организации. Мотивация – это внутренний стимул. А вот стимулирование – это внешнее воздействие на мотивы человека для того, чтобы побудить желание к действию. Стимулирование или мотивирование – это основа управления людьми. Существует несколько

форм стимулирования: материальное поощрение, моральное поощрение, принуждение и самоутверждение.

Для того, чтобы стимулировать работников, предприятие должно вкладывать средства в развитие кадрового потенциала каждого работника, что в целом приведет к развитию кадрового потенциала компании.

Для комплексной оценки кадрового потенциала, может быть использована интегральная характеристика. Она включает в себя несколько коэффициентов, которые позволяют с количественной и качественной стороны проанализировать кадровый потенциал компании. Каждому коэффициенту может быть присвоен весовой коэффициент значимости. Он определяется экспертами и предполагает быть равным по значению для каждого компонента.

На рисунке 5 представлен комплекс коэффициентов для интегральной характеристики.

Уровень развития трудового потенциала наиболее высок, если коэффициент приближен к единице. Однако, на него может влиять сложившаяся в компании экономическая ситуация.

Для оценки кадрового потенциала предприятия можно использовать следующую методику, основанную на вышеназванных коэффициентах и шкале оценки интегрального показателя уровня кадрового потенциала.

Показатель кадрового потенциала можно будет определить по следующей формуле 1:

$$\text{КП} = x_1 * K_1 + x_2 * K_2 + x_3 * K_3 + x_4 * K_4 + x_5 * K_5 + x_6 * K_6 + x_7 * K_7 + x_8 * K_8 + x_9 * K_9 + x_{10} * K_{10} \quad (1)$$



Рисунок 5 – Комплекс коэффициентов для интегральной характеристики кадрового потенциала

По вышеуказанной формуле можно определить текущий уровень кадрового потенциала. По результатам можно принимать решения о последующих действиях в компании.

Шкалу оценки уровня развития кадрового потенциала можно отобразить в таблице 2.

Таблица 2 – Шкала оценки уровня развития кадрового потенциала

Уровень кадрового потенциала	Характеристика кадрового потенциала
1 (1-20%)	Низкий уровень
2 (21-40%)	Невысокий уровень
3 (41-60%)	Средний уровень
4 (61-80%)	Выше среднего
5 (81-100%)	Высокий уровень

В заключение хотелось бы отметить, что на сегодняшний день одна из основных целей любой компании – это создание работоспособных и конкурентоспособных кадров, от которых в свою очередь будет зависеть точность выполняемых и принимаемых решений, а так же успешная работа каждого из подразделений и всей организации в целом.

2 Анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «АК Барс» и его влияние на конкурентоспособность организации

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Банк – это финансово-кредитная организация, производящая разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающая финансовые услуги правительству, юридическим и физическим лицам. Ак Барс Банк – это универсальный банк, который оказывает все основные виды банковских операций на рынке финансовых услуг. Ак Барс Банк – это коммерческое юридическое лицо, которое создано в целях извлечения прибыли, имеет право осуществлять банковские операции, имеет исключительное право на привлечение денежных средств юридических и физических лиц с целью их последующего размещения от своего имени; а также на открытие и ведение банковских счетов юридических и физических лиц, действует на основании лицензии.

Организация Акционерный коммерческий банк «АК БАРС» (Публичное акционерное общество) зарегистрирована 26 июля 2002 года по адресу 420066, Татарстан Республика, город Казань, ул. Декабристов, 1. Компании был присвоен ОГРН 1021600000124 и выдан ИНН 1653001805. E-mail: canc@akbars.ru Официальный сайт: www.akbars.ru. Компанию возглавляет Гараев Зуфар Фанилович.

Высшим органом управления банка является собрание акционеров. Основной акционер – Правительство Республики Татарстан. Коллегиальным исполнительным органом управления, непосредственно руководящим деятельностью банка, является правление банка, в состав которого входят представители наиболее крупных акционеров банка. Собранию подотчётны правление банка и ревизионная комиссия.

Правление банка:

- определяет общие направления развития банка,

- рассматривает планы деятельности банка,
- открывает и закрывает филиалы банка.

Ак Барс Банк оказывает более 100 видов услуг: банк имеет все виды существующих в Российской Федерации банковских лицензий, оказывает банковские услуги для корпоративных и частных клиентов.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): 64.19 – Денежное посредничество прочее.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2:

- 85.30 Обучение профессиональное;
- 85.41 Образование дополнительное детей и взрослых;
- 85.42 Образование профессиональное дополнительное.

Банк имеет 226 офисов по России: на 01.03.2020 г. территориальная сеть Ак Барс Банка насчитывает 131 дополнительный офис, 84 операционных офиса, 11 операционных касс. Стабильность деятельности банка гарантирует оплаченный уставный капитал в размере 48,1 млрд.р. (по состоянию на 01.01.2020). Банк является участником многих сообществ, ассоциаций, союзов и других организаций. В связи с тем, что Ак Барс Банк очень крупная структура исследование проводилось на базе дополнительного офиса в г.Казани.

Деятельность Ак Барс Банка регулируется Конституцией РФ, федеральными законами, различными нормативно-правовыми документами и законодательными актами РФ. Основными нормативными документами, регулирующими деятельность Ак Барс Банка, являются:

- Федеральный закон от 2 декабря 1990 года № 395-1 «О банках и банковской деятельности»;
- Федеральный закон от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»;
- Федеральный закон от 27 июня 2011 года № 161-ФЗ «О национальной платежной системе»;
- Федеральный закон от 16 июля 1998 года № 102-ФЗ «Об ипотеке»;

- Федеральный закон от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях»;
- Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)»;
- Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле»;
- Положения и Инструкции ЦБ РФ.

Начиная с самого основания банка, руководство стремилось к развитию и улучшению банковских услуг. В 2003 году открылся первый филиал банка. В 2005, 2007 годах повышается кредитный рейтинг банка. В 2009 году конкурентоспособность банка растет – банк занимает 16-ю позицию среди российских ипотечных банков, увеличивается акционерный капитал на USD 300 млн.долл. в 2011 году банк получает статус Генерального партнера Универсиады-2013 в Казани. В 2013-2014 годах банк получает статус финансового учреждения – участника FATCA. В 2016 году банк запускает лабораторию АК БАРС ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. В 2017 году активно развиваются цифровые технологии - запускается мобильное приложение «Ак Барс Онлайн 3.0» и «Ак Барс Бизнес Онлайн» для МСБ. Таким образом, банк принимает активное участие в цифровизации. В этом же году Ак Барс Банк первым в России запустил пилот по поведенческой биометрии в мобильном приложении. В 2018 год мобильное приложение Ак Барс Банка вошло в топ-3 лучших приложений по версии Markswebb. Одним из первых в России провел тестирование транзакций в рамках системы быстрых платежей. Ак Барс Банк возглавил рейтинг лучших программ по рефинансированию ипотеки финансового сервиса «Выберу.ру». В 2019 году в числе первых российских банков запущена для всех клиентов Система быстрых платежей. В марте 2019 года Ак Барс Банк вошел в рейтинг лучших банков мира по версии Forbes и занял почетное 9-е место среди 20 российских банков. В

августе 2019 года попал в тройку лучших российских интернет-банков по версии аналитического агентства Marksw Webb Rank & Report. В номинации Daily Banking Ак Барс Банк занял 3 место, а в номинации Digital Office – 4. В сентябре 2019 года вошел в топ-5 российских банков по степени цифровизации в рейтинге «Сколково». Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что Ак Барс Банк является конкурентоспособным банком.

Организационная структура Ак Барс Банка – линейно-функциональная. Она представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура Ак Барс Банка

Правление является постоянно действующим коллегиальным исполнительным органом Ак Барс Банка и осуществляет текущее

руководство деятельностью. Свою деятельность Правление осуществляет на основании Устава и Положения о Правлении Банка. Правление Банка возглавляется Председателем Правления. Деятельность исполнительных органов осуществляется на основании принципов сочетания единоначалия и коллегиальности. Это означает, что решения принимаются единолично Председателем Правления или коллегиально – Правлением, если это прямо предусмотрено действующим законодательством, обязательными к применению нормативными правовыми актами, Уставом Положениями.

Кредитный комитет – одна из главных банковских инстанций. Главной его задачей является оценка кредитоспособности потенциальных заемщиков. Он определяет кредитную политику банка и наделен множеством прав по конкретным операциям.

Ревизионный комитет – также одна из главных банковских инстанций. Он обеспечивает объективную оценку результатов деятельности аппарата управления. В его функции входит назначение независимых аудиторов, обсуждение результатов ревизионной работы.

Валютное управление включает в себя ведение валютной позиции и счетов, торговые операции с валютой, прием валюты на вклады, страхование рисков.

Другие управления и отделы обеспечивают различные функции, основную деятельность и вспомогательные операции. Они действуют на основании Положений о них.

Основные организационно-экономические показатели деятельности Ак Барс Банка за 2017-2019 годы наглядно отражены в таблице 3. Для ее составления были использованы следующие документы: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и другие финансовые отчеты и документы.

Таблица 3 – Организационно-экономические показатели деятельности дополнительного офиса Ак Барс Банка в г.Казани

	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
--	------	------	------	-----------	-----------

				Абс.из м (+/-)	Темп прирос та, %	Абс.и зм (+/-)	Темп прирос та, %
Выручка, тыс. руб.	181248	184685	186824	3437	1,9	2139	1,2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	98744	97908	109097	-836	-0,8	11189	11,4
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	82504	86777	77727	4273	5,2	-9050	-10,4
Управленческие расходы, тыс. руб.	7101	6982	8104	-119	-1,7	1122	16,1
Коммерческие расходы, тыс. руб.	8022	7727	9843	-295	-3,7	2116	27,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	67381	72068	59780	4687	7,0	-12288	-17,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	56897	60289	49575	3392	6,0	-10714	-17,8
Оборотные активы, тыс. руб.	4594	4684	5146	90	2,0	462	9,9
Численность ППП, чел.	81	89	94	8	9,9	5	5,6
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	41796	48 060	54 144	6264	15,0	6084	12,7
Производительность труда работающего, тыс. руб.	2238	2075	1987	-163	-7,3	-88	-4,2
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	516	540	576	24	4,7	36	6,7
Оборачиваемость активов, раз	39,45	39,43	36,30	-0,02	-0,06	-3,12	-7,92
Рентабельность продаж, %	37,18	39,02	32,00	1,85	4,97	-7,02	-18,00
Рентабельность производства, %	59,18	63,99	47,05	4,82	8,14	-16,94	-26,47
Затраты на рубль выручки	63	61	68	-1,85	-2,94	7,02	11,52

Анализ данных таблицы 3 показывает, что в 2019 году произошло увеличение выручки на 1,2% по сравнению с 2018 годом, себестоимость продаж на 11,4%. Валовая прибыль в 2018 году увеличилась на 5,2%, а в 2019 году снизилась на 10,4%. Управленческие и коммерческие расходы имеют тенденцию к увеличению в 2019 году, тогда как в 2018 году они снижались на 1,7% и 3,7% соответственно. Чистая прибыль в 2019 году снизилась на 17,8% из-за увеличения управленческих и коммерческих расходов, а также из-за роста себестоимости продаж, а в 2018 году было ее увеличение на 6%. Численность работников увеличивается с каждым годом: в 2018 году

увеличение составило 9,9%, а в 2019 – 5,6%. Это происходит в связи с тем, что открываются новые направления в работе банка и на них идет прием новых работников. Соответственно с каждым годом увеличивается фонд оплаты труда на 15% в 2018 году и на 12,7% - в 2019 году. Также рост ФОТ связан с индексацией заработной платы.

Далее проанализируем численность работников дополнительного офиса Ак Барс Банк в г. Казани. В 2017 году численность составляла 81 человек, в 2018 году она увеличилась и составила 89 человек, в 2019 году – 94 человека. Анализируя движение персонала можно увидеть, что увеличение численности касается категорий специалистов, менеджеров по работе с клиентами, инженеров-программистов.

Структура персонала подразделяется на следующие категории:

- руководители – осуществляют текущее и стратегическое руководство компанией;
- специалисты – закрывают функции по управлению различными видами деятельности: юридическая, кадровая, операционная, бухгалтерская, ревизионная, хозяйственная и другие;
- рабочие – осуществляют уборку помещений и другую неквалифицированную работу.

Более развернутый анализ персонала и кадрового потенциала будет проведен в следующем параграфе.

2.2 Анализ кадрового потенциала и его влияние на конкурентоспособность организации

Главным фактором повышения конкурентоспособности и производительности банка является обеспечение его квалифицированными кадрами. Для этого необходим анализ трудового потенциала работников. Для этого необходимо проверить показатели оценки кадрового потенциала. К ним относятся: количественные – численность персонала, движение

работников в компании; и качественные – физические возможности работников (выносливость, состояние здоровья и другие), уровень квалификации, трудовой стаж, личные качества (дисциплинированность, ответственность и подобные).

Проанализируем категории персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани. Развернутый анализ представим в таблице 4.

Таблица 4 – Категории персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани

Категории работников	2017г. (чел.)	Процент к общему количеству	2018г. (чел.)	Процент к общему количеству	2019г. (чел.)	Процент к общему количеству
Управляющий отделением	1	1%	1	1%	1	1%
Заместители управляющего	2	2%	2	2%	2	2%
Начальники отделов	7	9%	8	9%	8	9%
Главный бухгалтер	1	1%	1	1%	1	1%
Ведущие специалисты	9	11%	11	12%	11	12%
Специалисты	20	25%	21	24%	24	26%
Менеджеры по работе с клиентами	24	30%	26	29%	26	28%
Инженеры-программисты	7	9%	9	10%	9	10%
Рабочие	10	12%	10	11%	12	13%
Всего	81	100%	89	100%	94	100%

Анализ персонала по категориям показывает, что преобладающее количество работников замещают должности специалистов и менеджеров по работе с клиентами. Работа с клиентами, их обслуживание и привлечение является основной работы банка. Поэтому менеджеры по работе с клиентами – самый востребованный персонал. Однако, по этой категории персонала чаще всего происходит движение: прием, перевод, увольнение.

Далее для оценки кадрового потенциала рассмотрим движение персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ показателей движения персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани

Показатель	2017 (чел)	2018 (чел)	2019 (чел)
Количество принятых	15	26	27
Количество уволенных, в том числе по:	17	18	22
- соглашению сторон	3	4	2
- собственному желанию	9	11	14
- призыву на военную службу	2	0	0
- нарушениям трудовой дисциплины	2	1	3
- уважительным причинам другого характера	1	2	3
Количество проработавших в банке более 1 года	58	63	65
Количество проработавших в банке более 3-х лет	35	38	43
Среднесписочная численность	80	85	93

Анализируя данные таблицы 5 можно сделать следующие выводы. Количество принятых работников увеличивается с каждым годом. В 2017 году было принято 15 человек, в 2018 году – 26 человек и в 2019 году – 27 человек. В то же время выбытие персонала составило в 2017 году – 17 человек, из них по собственному желанию – 9, в 2018 году – 18 человек, из них по собственному желанию – 11 и в 2019 году – 22 человек, из них по собственному желанию – 14. Эти данные говорят о том, что большое количество персонала недоволено работой в банке и поэтому покидает его по собственному желанию. Также было несколько увольнений за нарушения трудовой дисциплины. Некоторые работники были уволены по соглашению сторон. Увольнение по соглашению сторон в банке происходит, как правило, по инициативе руководства банка. Это говорит о том, что работодателя не устраивают работники. По сути, выбытие по такой причине надо считать в излишнюю текучесть персонала, однако, формула расчета текучести кадров не предполагает внесение в нее данной причины. Исходя, из количества увольнений и приемов можно сделать вывод, что небольшое количество работников во всех периодах проработало в компании более 1 года и более 3 лет. С одной стороны хорошо, что коллектив обновляется, но есть в этом и отрицательные стороны: излишняя текучесть влияет на моральное состояние

оставшихся работников, на мотивацию их труда и преданность банку. Формальные и неформальные связи в коллективе могут быть разрушены и повлечь за собой лавинообразный характер текучести.

По результатам анализа показателей движения персонала можно рассчитать коэффициенты по движению персонала. Они представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ коэффициентов по движению персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани

Наименование показателя	Расчет показателя	Год	Результат показателя
Коэффициент оборота по приему	Отношение количества принятых к среднесписочной численности	2017	0,19
		2018	0,31
		2019	0,29
Коэффициент оборота по выбытию	Отношение количества выбывших к среднесписочной численности	2017	0,21
		2018	0,21
		2019	0,24
Коэффициент общего оборота	Отношение количества принятых и выбывших к среднесписочной численности	2017	0,4
		2018	0,52
		2019	0,53
Коэффициент текучести	Отношение количества выбывших по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности	2017	0,14
		2018	0,14
		2019	0,18
Коэффициент постоянства персонала	Отношение количества проработавших на предприятии более года к среднесписочной численности	2017	0,66
		2018	0,53
		2019	0,48
Коэффициент стабильности персонал	Отношение количества проработавших на предприятии более 3-х лет к среднесписочной численности	2017	0,44
		2018	0,45
		2019	0,39

По результатам таблицы 6 можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборота по приему в 2018 году увеличился по сравнению с прошлым годом на 12%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшился на 2%, но все равно является достаточно высоким. Коэффициент оборота по выбытию в 2019 году имеет тенденцию к увеличению на 3%. Коэффициент общего оборота стабильно растет, в 2018 году на 12% и в 2019 еще на 1%. Коэффициент текучести также увеличивается и в 2019 году составляет на 4%

больше показателя прошлого года. Показатель текучести имеет норму до 5% в год, а в банке он во всех периодах превышает норму на 9% и 13% в 2018 и 2019 годах соответственно. В связи с тем, что вышеуказанные коэффициенты имеет тенденцию к росту коэффициенты постоянства и стабильности персонала имеет тенденцию к снижению. Так, в с 2017 по 2019 год общее снижение коэффициента постоянства составило 18%, а снижение коэффициента стабильности составило 4%.

Далее рассмотрим образовательный уровень работников. Результаты представим на рисунке 7.

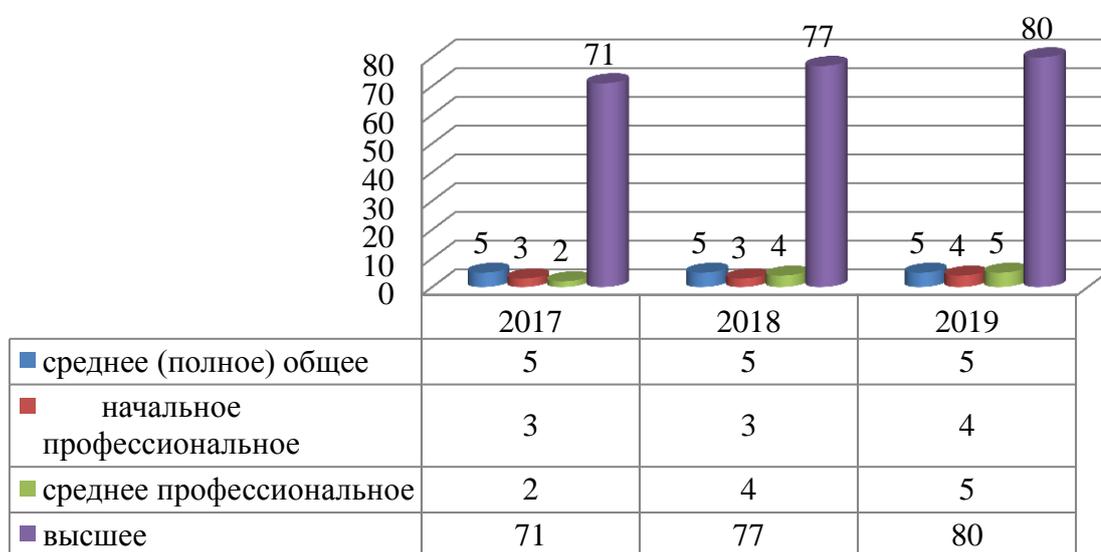


Рисунок 7 – Образовательный уровень персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани

Данные рисунка показывают, что преобладающее количество работников имеют высшее образование. Среднее, начальное и среднее профессиональное имеет персонал, относящийся к категории рабочих.

Работники Ак Барс Банка постоянно повышают свою квалификацию. В банке ежегодно направляются на повышение квалификации большое количество работников. В центральном офисе составляется план повышения квалификации на предстоящий год и реализуется. Проанализируем

количество работников, прошедших повышение квалификации за три анализируемых года. Результаты представим на рисунке 8.



Рисунок 8 – Количество работников дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани, повысивших квалификацию

Из приведенного рисунка можно сделать вывод, что работники Ак Барс Банка занимаются повышением своей квалификации и работодатель поощряет данное стремление персонала.

Далее проведем анализ рабочего времени на основе баланса рабочего времени. Он включает в себя различные значения рабочего времени: календарный фонд, номинальный фонд, явочный фонд и эффективный. Рассчитаем фонд рабочего времени персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани, данные приведем в таблице 7.

Анализ баланса рабочего времени показывает, что рабочее время используется по максимуму – потери минимальные. На основании табелей рабочего времени был рассчитан такой показатель как количество неявок по болезни: в 2017 году оно составило 504 дня, в 2018 году – 672 дня, в 2019 году 840 дней.

Таблица 7 – Основные показатели баланса рабочего времени персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани

Наименование показателя	Расчет показателя	Год	Результат показателя (в днях)
Календарный фонд рабочего времени	Календарный фонд равен 365 дням	2017	29565
		2018	32485
		2019	34310
Номинальный (режимный)	Календарный фонд за минусом выходных	2017	20007
		2018	21983
		2019	23218
Явочный	Номинальный фонд за минусом неявок	2017	17559
		2018	19175
		2019	20122
Полезный фонд рабочего времени	Явочный фонд за минусом сокращенных и льготных часов	2017	17316
		2018	18730
		2019	19652

Далее на основании вышеуказанных показателей проведем интегральную характеристику кадрового потенциала по некоторым коэффициентам. Результаты представим в таблице 8.

Таблица 8 – Интегральная характеристика кадрового потенциала персонала дополнительного офиса Ак Барс Банка в г. Казани

Наименование показателя	Расчет показателя	Год	Результат показателя (%)
Коэффициент обеспеченности кадрами	Отношение фактической численности к плановой численности	2017	0,95
		2018	0,99
		2019	0,99
Коэффициент стабильности персонала	Отношение количества проработавших на предприятии более 3-х лет к среднесписочной численности	2017	0,44
		2018	0,45
		2019	0,39
Коэффициент квалификации	Отношение численности работников, повысивших квалификацию в анализируемый период к среднесписочной численности	2017	0,21
		2018	0,26
		2019	0,28
Коэффициент образовательной компетентности	Отношение численности работников со средним специальным и высшим образованием, а также работников, имеющих квалификацию к среднесписочной численности	2017	0,91
		2018	0,95
		2019	0,91

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
Коэффициент рабочего времени	Отношение фактического рабочего времени к плановому рабочему времени	2017	0,87
		2018	0,85
		2019	0,85
Коэффициент состояния здоровья	Отношение невыходов по болезни, в анализируемый период к фонду рабочего времени	2017	0,97
		2018	0,97
		2019	0,96

Коэффициент карьерного роста	Отношение численности работников, получивших повышение в должности в анализируемый период к среднесписочной численности	2017	0,04
		2018	0,04
		2019	0,04

Уровень развития трудового потенциала наиболее высок, если коэффициент приближен к единице [9].

Анализируя таблицу 8 можно сделать выводы о том, что коэффициент обеспеченности кадрами находится на достаточно высоком уровне во всех периодах – это означает, что плановая численность персонала практически совпадает с фактической.

Коэффициент стабильности персонала находится на низком уровне в связи с тем, что высоки коэффициенты оборотов по приему и выбытию, а также существует излишняя текучесть.

Коэффициент квалификации также находится на низком уровне по той же причине, что и коэффициент стабильности персонала.

Коэффициент образовательной компетентности очень высокий. Он говорит о том, что работающие лица в банке в большинстве своем имеют высшее образование. Надо сказать, что к большинству должностей банка предъявляется высшее образование как квалификационное требование.

Коэффициент рабочего времени также находится на достаточно высоком уровне. Приблизить его к единице практически невозможно, так как законодательством предусмотрены такие виды отдыха как отпуск.

Коэффициент состояния здоровья находится на достаточно высоком уровне – это означает, что работники достаточно редко заболевают и оформляют лист нетрудоспособности.

Коэффициент карьерного роста абсолютно низкий, но это прогнозируемо, так как дополнительный офиса Ак Барс Банк в г. Казани имеет в своем штатном расписании небольшое количество должностей и карьерный рост в банке осуществляется нечасто.

Для оценки кадрового потенциала предприятия можно использовать следующую методику, основанную на вышеназванных коэффициентах и шкале оценки интегрального показателя уровня кадрового потенциала.

Присвоим каждому из коэффициентов уровень по шкале оценки уровня развития кадрового потенциала. Результаты представим в таблице 9.

Таблица 9 – Шкала оценки уровня развития кадрового потенциала

Наименование коэффициента	Уровень кадрового потенциала	Значения	Характеристика кадрового потенциала
Коэффициент обеспеченности кадрами	5	(0,81-1)	Высокий уровень
Коэффициент стабильности персонала	3	(0,41-0,6)	Средний уровень
Коэффициент квалификации	2	(0,21-0,4)	Невысокий уровень
Коэффициент образовательной компетентности	5	(0,81-1)	Высокий уровень
Коэффициент рабочего времени	5	(0,81-1)	Высокий уровень
Коэффициент состояния здоровья	5	(0,81-1)	Высокий уровень
Коэффициент карьерного роста	1	(0,01-0,2)	Низкий уровень

Показатель кадрового потенциала можно будет определить по формуле 1, представленной в 1 главе.

Показатель кадрового потенциала в 2017 году будет равен:

$$\text{КП 2017} = 5 * 0,95 + 3 * 0,44 + 2 * 0,21 + 5 * 0,91 + 5 * 0,87 + 5 * 0,97 + 1 * 0,04 = 20,3$$

Показатель кадрового потенциала в 2018 году будет равен:

$$\text{КП 2018} = 5 * 0,99 + 3 * 0,45 + 2 * 0,26 + 5 * 0,95 + 5 * 0,85 + 5 * 0,97 + 1 * 0,04 = 20,72$$

Показатель кадрового потенциала в 2019 году будет равен:

$$\begin{aligned} \text{КП 2019} &= 5 * 0,99 + 3 * 0,39 + 2 * 0,28 + 5 * 0,91 + 5 * 0,85 + \\ &5 * 0,96 + 1 * 0,04 = 20,33 \end{aligned}$$

Из расчетов мы видим, что во всех периодах показатель находится на очень низком уровне [9].

Факторы, влияющие на низкий уровень кадрового потенциала следующие:

– низкий коэффициент стабильности персонала. Он отражает количество отработавших в банке более 3-х лет. Показатель во всех периодах колеблется от 0,39 до 0,45;

– низкий коэффициент квалификации. Он отражает количество работников, повысивших квалификацию в анализируемый период. Показатель во всех периодах колеблется от 0,21 до 0,28;

– низкий коэффициент карьерного роста. Он отражает количество работников, получивших повышение в должности в анализируемый период. Показатель во всех периодах равен 0,04.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что кадровый потенциал персонала дополнительного офиса Ак Барс Банк в г. Казани достаточно низкий, а значит, он используется не в полной мере. Конкурентоспособность банка зависит от успешной маркетинговой и инновационной деятельности и производственного потенциала, которые, в свою очередь, опираются на кадровый потенциал. Следовательно, при низком кадровом потенциале у банка недостаточная конкурентоспособность. В третьей главе будут предложены рекомендации улучшению использования кадрового потенциала Ак Барс Банка.

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ПАО «АК Барс» на основе улучшения использования кадрового потенциала

3.1 Разработка рекомендаций улучшению использования кадрового потенциала организации

По результатам анализа кадрового потенциала и его влияние на конкурентоспособность организации выявлены следующие недостатки:

1. Низкий коэффициент стабильности персонала. Он отражает количество отработавших в банке более 3-х лет. Показатель во всех периодах колеблется от 0,39 до 0,45. Это означает, что работники не задерживаются надолго в данной структуре и ищут более подходящую работу. Это отражается на стабильности и сплоченности коллектива, снижается качество труда, так как вновь пришедшие работники проходят обучение и адаптацию и не могут в полной мере и качественно осуществить выполнение возложенных на них функций. Также работники, принявшие решение об увольнении, начинают работать не в полную силу, допускают ошибки и не стремятся к совершенствованию своего труда. Необходимо разработать систему стимулирования и мотивации работников, которая поможет удержать и стабилизировать коллектив.

2. Низкий коэффициент квалификации. Он отражает количество работников, повысивших квалификацию в анализируемый период. Показатель во всех периодах колеблется от 0,21 до 0,28. Несмотря на то, что работники Ак Барс Банк занимаются повышением своей квалификации и работодатель поощряет данное стремление персонала, в целом по филиалу низкий показатель. Это означает, что необходимо ввести планирование обучения и развития персонала.

3. Низкий коэффициент карьерного роста. Он отражает количество работников, получивших повышение в должности в анализируемый период.

Показатель во всех периодах равен 0,04. В связи с тем, что филиал имеет в своем штатном расписании небольшое количество штатных единиц, с тем, что работники, занимающие руководящие позиции редко покидают свои места, карьерный рост практически невозможен внутри банка. Поэтому необходимо рассмотреть возможность создания единой базы кадрового резерва.

Персонал играет важную роль в достижении целей предприятия, в оказании работ или услуг, а также в обеспечении конкурентоспособности предприятия. На эффективность деятельности банка существенное влияние оказывают кадровый потенциал, управление, развитие, и оценка которых обеспечивает конкурентоспособность, стратегические преимущества и устойчивое развитие компании. Главным фактором повышения конкурентоспособности и производительности предприятия является обеспечение его квалифицированными кадрами.

Для обеспечения конкурентоспособности компании необходимо повысить кадровый потенциал, состоящий из обеспеченности предприятия активными, образованными, квалифицированными, заинтересованными в результатах деятельности и удовлетворенными трудом, кадрами. На кадровый потенциал опираются практически все виды деятельности банка, особенно такие как маркетинговая и инновационная. Также на кадровый потенциал опирается и производственный потенциал, поэтому повышая уровень стабильности персонала, уровень обеспеченности кадрами, уровень квалификации и образовательной компетентности мы создаем твердый фундамент для строительства конкурентоспособности банка.

Чтобы достигнуть максимально эффективного использования трудовых ресурсов желательно разработать оптимальную систему управления персоналом с включением в нее методов и технологий, улучшающих использование кадрового потенциала. Для устранения вышеназванных недостатков необходимо разработать программу мероприятий по устранению

выявленных недостатков, определить необходимые мероприятия, ответственных и сроки. Программа мероприятий отражена в таблице 10.

Таблица 10 – Программа мероприятий по устранению выявленных недостатков

Выявленные недостатки	Предлагаемые мероприятия	Ответственные исполнители	Финансовые затраты
Низкий коэффициент стабильности персонала	Провести опрос по причинам выбытия персонала и текучести кадров	Менеджер по персоналу дополнительного офиса в г. Казани	8000руб.
	Провести анализ удовлетворенности работников своим трудом, провести анализ по определению наиболее действенных методов стимулирования	Менеджер по персоналу дополнительного офиса в г. Казани	10000руб.
		Директор дополнительного офиса в г. Казани	30000руб.
Низкий коэффициент квалификации	Ввести в действие периодическую оценку персонала, создать индивидуальные планы обучения и развития персонала и комплексные	Менеджер по персоналу дополнительного офиса в г. Казани	30000руб.
		Начальник отдела кадров главного офиса Ак Барс Банк	45000руб.
Низкий коэффициент карьерного роста	Объединить кадровый резерв всех филиалов Ак Барс Банка и ввести в практическую деятельность возможность осуществлять перевод работников в связи с повышением в должности между филиалами.	Менеджер по персоналу дополнительного офиса в г. Казани	15000руб.
		Начальник отдела кадров главного офиса Ак Барс Банк	30000руб.
			168000руб.

Для внедрения программы мероприятий по устранению выявленных недостатков предлагается провести следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Провести опрос по причинам текучести кадров среди работников дополнительного офиса в г. Казани. Проанализировать ответы работников и на их основании определить причины, которые привели работников к решению об увольнении. Вариант анкеты предложен в Приложении А. На базе выявленных причин, определить недостатки в системе

стимулирования и мотивации персонала. После определения недостатков разработать методы мотивации и стимулирования персонала и внести в локальные нормативные акты по стимулированию работников дополнения и изменения. Алгоритм внедрения первого мероприятия отражен на рисунке 9.

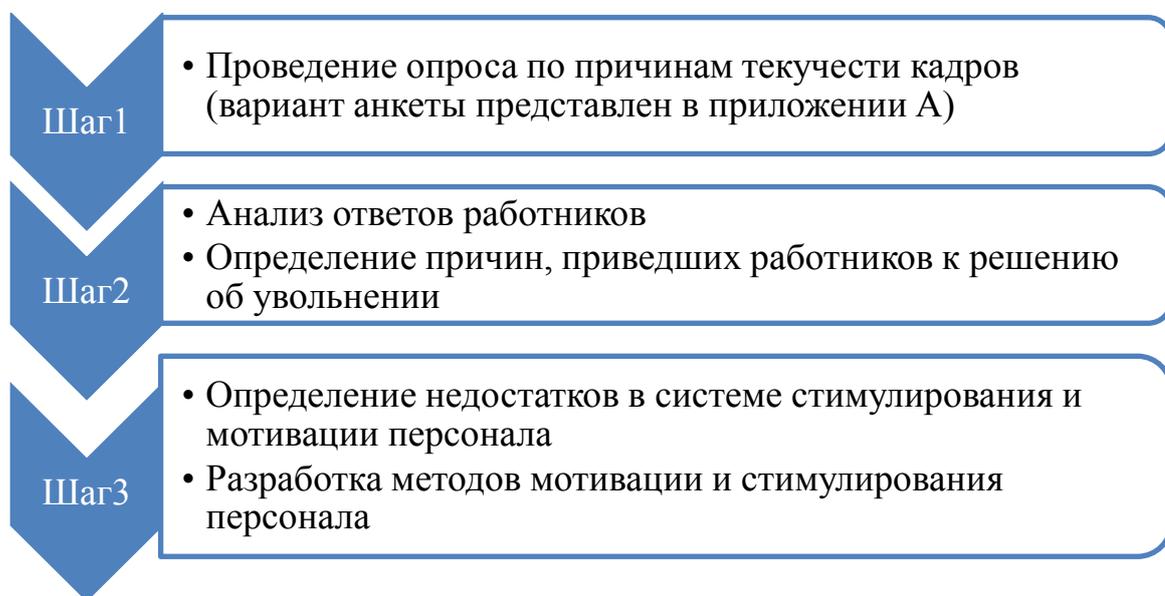


Рисунок 9 – Алгоритм внедрения первого мероприятия

Мероприятие 2. Провести анализ удовлетворенности трудом среди работников дополнительного офиса банка в г. Казани, применив тестирование. Вариант теста предложен в Приложении Б. После проведения тестирования, необходимо расположить критерии в таком порядке, чтобы сначала они были рассортированы по степени удовлетворенности в порядке возрастания, а затем по степени важности в порядке убывания. Таким образом, можно получить в начале списка те позиции, которыми больше всего не удовлетворены работники, но которые считают наиболее важными. Далее провести анализ по определению наиболее действенных, по мнению работников, методов стимулирования. Для этого предлагается использовать тестирование по методам стимулирования. Вариант теста предложен в Приложении В. После тестирования, необходимо провести обработку результатов – определить наиболее действенные методы стимулирования и

выбрать самые необходимые для применения в компании. Для этого нужно рассортировать оценочные позиции и поставить в начало списка те, которые набрали максимальное количество баллов (5), а на втором этапе сортировки поставить в начало списка те оценочные позиции, которые необходимо применять в компании, набравшие максимальное количество баллов (5). После двухэтапной сортировки можно определить самые действенные инструменты стимулирования – они будут в начале списка. Далее предлагается обсудить выявленные методы стимулирования, рассчитать затраты на их внедрение и, при наличии финансовых возможностей, внедрить их в систему управления персоналом, а точнее – в систему мотивации и стимулирования. Алгоритм внедрения второго мероприятия отражен на рисунке 10.

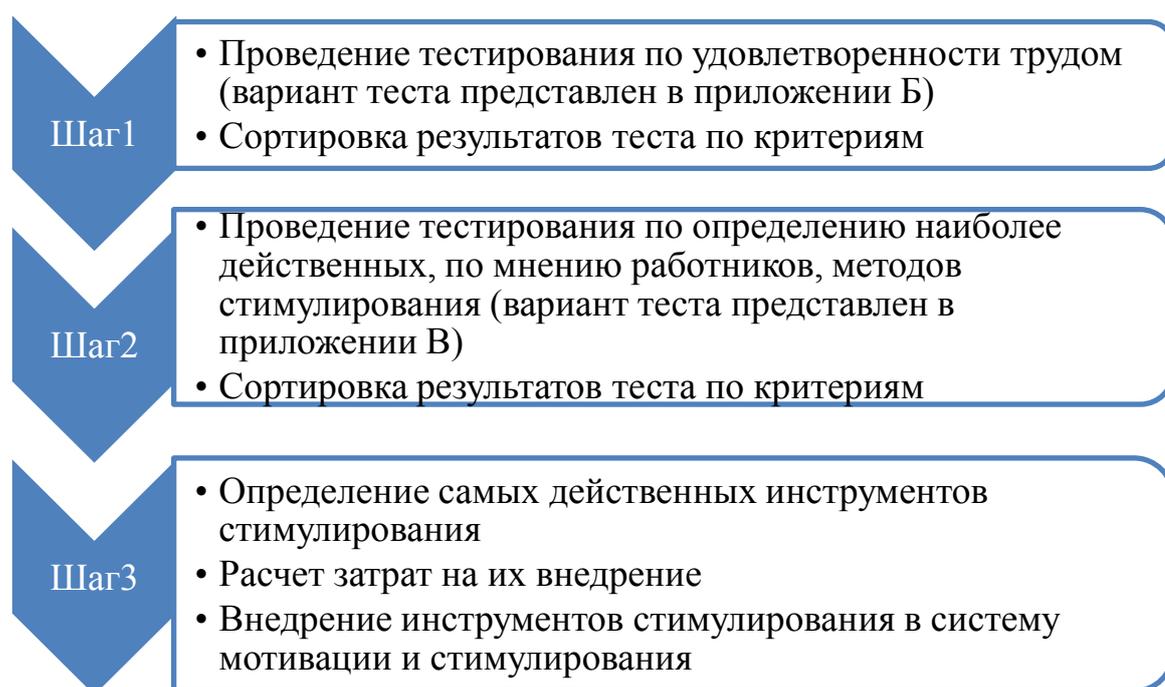


Рисунок 10 – Алгоритм внедрения второго мероприятия

Мероприятие 3. Ввести в действие периодическую оценку персонала и создать систему обучения и развития персонала. Первым этапом в данном мероприятии будет разработка системы оценки персонала. Менеджеру по

персоналу дополнительного офиса в г.Казани совместно с начальником отдела кадров главного офиса «Ак Барс Банк» необходимо разработать процедуру оценки персонала. В связи с тем, что сейчас очень актуален компетентностный подход и активно внедряются профессиональные стандарты, можно предложить разработать систему оценки на базе портфеля компетенций. Портфели разрабатываются, как правило, на базе профессиональных стандартов, и, включают в себя знания, умения и навыки. Каждая из компетенций, вложенная в портфель, подразумевает определенное поведение, которым должен обладать сотрудник. Для создания портфеля нужно определить обязательные компетенции и сформировать индикаторы поведения. После того, как портфель компетенций создан, можно проводить оценку персонала на его базе: соответствует ли работник или не соответствует. После проведения оценки могут быть определены зоны несоответствия. С этого момента можно начинать работу по обучению и развитию персонала. Для того, чтобы закрыть зоны несоответствия необходимо направить персонал на обучение необходимым навыкам, отсутствующим у работника на момент оценки. Предлагается составлять индивидуальные планы развития работников на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Информация из индивидуальных планов синтезируется в один общий документ – план по обучению и развитию. Работники разбиваются на группы по потребностям в обучении и направляются на обучающие программы. Конечно, необходимо учитывать очередность, периодичность, отрыв от работы и закрытие функций отсутствующих работников. Все эти факторы необходимо учитывать при формировании плана на обучение. После обучающих мероприятий желательно получить обратную связь и оценить эффективность обучения. Алгоритм внедрения третьего мероприятия отражен на рисунке 11.

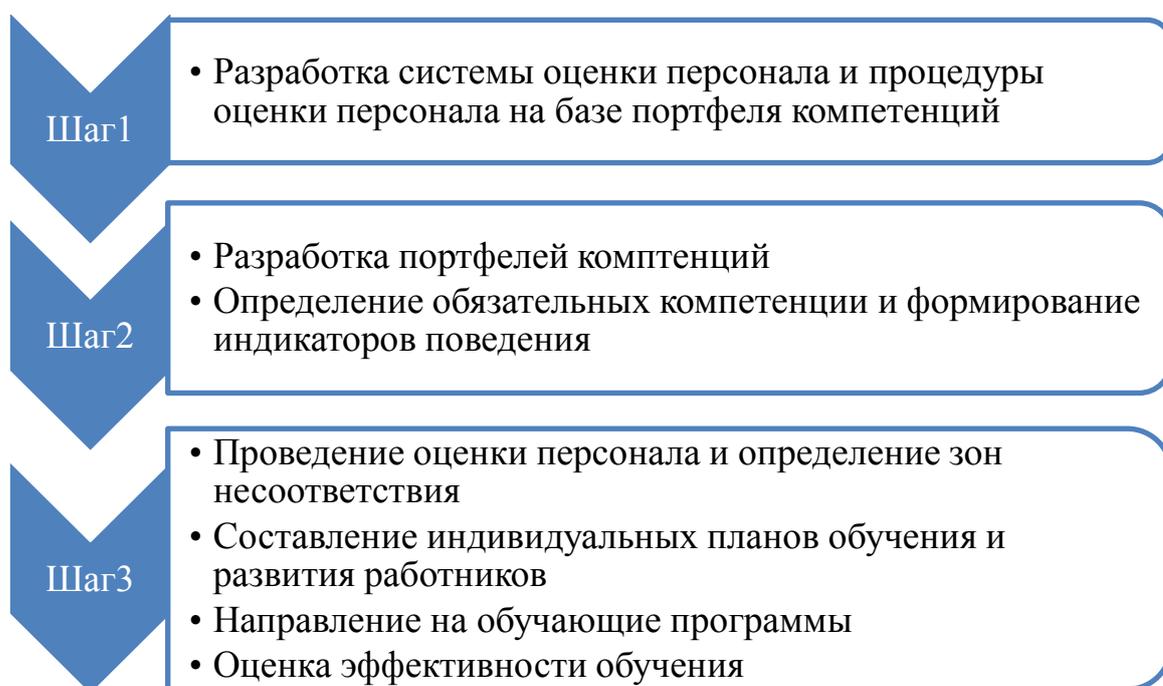


Рисунок 11 – Алгоритм внедрения третьего мероприятия

В качестве примера можно предложить обучающие программы для категорий персонала - менеджеры по продажам. Программы по их обучению необходимо составить таким образом, чтобы после прохождения обучения персонал приобрел практические навыки, и, конечно, теоретические знания. В фокусе развития должны оказаться те компетенции, которые являются важными при эффективном и успешном обслуживании клиентов банковского сектора. Главная задача менеджеров предложить дополнительные банковские услуги клиентам, грамотно осуществить процесс продаж банковских услуг. Для этого необходимо провести обучение менеджеров по работе с клиентами по следующим программам:

- технологии эффективных продаж банковских услуг;
- технологии эффективного обслуживания клиентов;
- технологии эффективного межличностного взаимодействия;
- решение конфликтов при взаимодействии с клиентами;
- управление изменениями;
- управление цифровыми технологиями;

- менеджмент в банковской сфере.

После прохождения обучения по предлагаемым программам, менеджеры приобретут следующие навыки и компетенции:

- обслуживание клиентов/клиентоориентированность;
- ориентация на качество;
- способность продавать банковский продукт;
- эффективность взаимодействия;
- умение слушать/ межличностное взаимодействие;
- решение конфликтов при взаимодействии с клиентами;
- способность выводить банковский продукт на рынок в режиме timeto-market;
- готовность к изменениям/саморазвитию.

Таким образом, кадровый потенциал работников повысится за счет знаний и умений, соответственно минимизируются ошибки и нарушения при работе с клиентами, повысится уровень квалификации сотрудников. Работники смогут принимать участие в специальных проектах мероприятиях, осуществлять особые достижения. Как следствие повысится конкурентоспособность этих работников, они будут более компетентные, уверенные в собственных знаниях и умениях, грамотно организующие процесс работы и дополнительных продаж.

Мероприятие 4. Объединить кадровый резерв всех филиалов Ак Барс Банка и ввести в практическую деятельность возможность осуществлять перевод работников в связи с повышением в должности между филиалами. Данное мероприятие направлено на улучшение коэффициента карьерного роста. Предлагается после проведения оценки работников внести данные о перспективных сотрудниках в банк данных кадрового резерва. На сегодняшний момент кадровый резерв сформирован локально в крупных отделениях банка, мелкие отделения не имеют кадрового резерва. В связи с этим предлагается в головном офисе Ак Барс Банка создать банк данных и назначить за него ответственным начальника отдела кадров. Этот банк

данных предлагается обновлять 1 раз в год: после проведения ежегодной оценки персонала вносить изменения в кадровый резерв, и, при необходимости закрытия вакансии использовать содержащиеся в нем данные. Таким образом, перспективные сотрудники, не имеющие возможности получить повышение в том филиале, где они работают, смогут попасть в кадровый резерв и иметь потенциальную возможность перевода в другой офис в своем городе или даже в других городах. Применение кадрового резерва и ротация, происходящая с его использованием, принесут значительные положительные моменты в систему работы с персоналом. Это будет – минимальная адаптация при переводе работников, так как они знают систему и особенности работы данного банка; минимальные затраты на закрытие вакансий, так как это внутренний подбор; увеличение возможности карьерного роста сотрудников; повышение мотивации и удовлетворённости трудом. Также ожидается повышение вовлеченности работников в процесс труда и повышение их лояльности к компании. Алгоритм внедрения четвертого мероприятия отражен на рисунке 12.

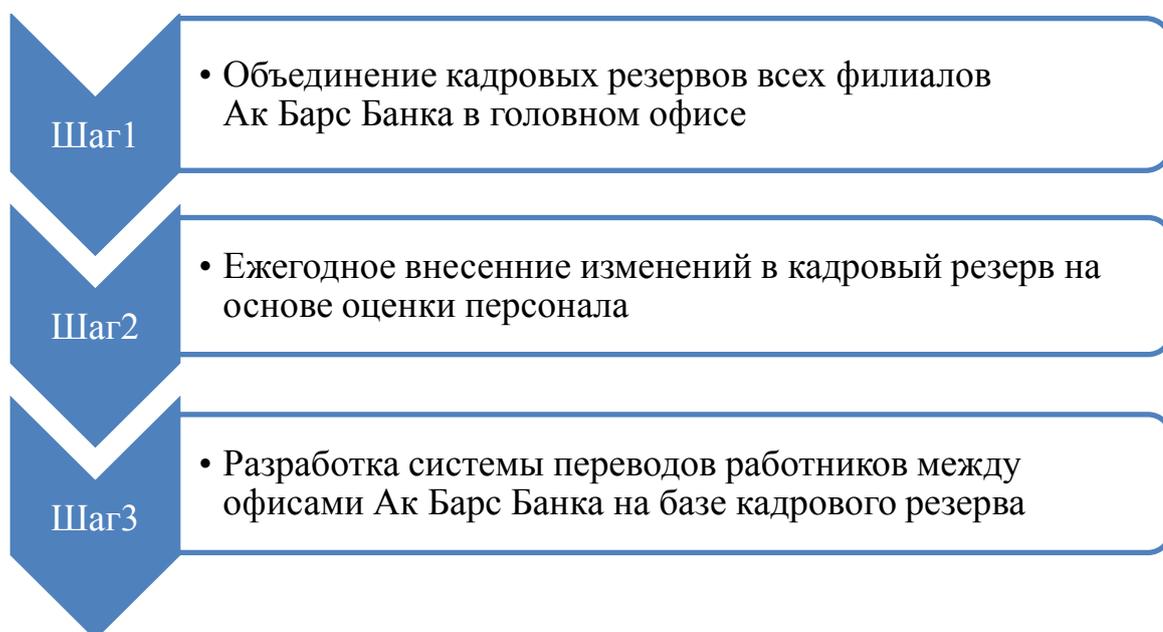


Рисунок 12 – Алгоритм внедрения четвертого мероприятия

Таким образом, определив структуру, и объем работ, необходимых для внедрения предлагаемых мероприятий, определив необходимые ресурсы (человеческие и финансовые), необходимые для выполнения мероприятий, можно разработать календарный план проекта. Он представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Календарный план внедрения предлагаемых мероприятий

Наименование мероприятия	Начало действия	Окончание действия
Провести опрос по причинам выбытия персонала и текучести кадров	01.06.2020	30.06.2020, далее – постоянно, при увольнении каждого работника
Провести анализ удовлетворенности работников своим трудом, провести анализ по определению наиболее действенных методов стимулирования	01.07.2020	31.07.2020, далее – периодически: 1 раз в 2 года
Ввести в действие периодическую оценку персонала, создать индивидуальные планы обучения и развития персонала и комплексные	01.08.2020	31.10.2020, далее – периодически: 1 раз в год
Объединить кадровый резерв всех филиалов Ак Барс Банка и ввести в практическую деятельность возможность осуществлять перевод работников в связи с повышением в должности между филиалами	01.11.2020	31.12.2020, далее – периодически: 1 раз в год

Календарный план внедрения предлагаемых мероприятий, представленный в таблице 11, отражает начальные сроки внедряемого мероприятия и сроки окончания. В случае если мероприятие должно действовать на протяжении определенного количества времени или не имеет срока окончания, то это означает, что оно будет проводиться на периодической / постоянной основе.

Повышение эффективности использования кадрового потенциала представляет собой сложную систему, включающую множество элементов. Эффективность любой организации зависит от правильной организации работы, квалификации работников, их личностного роста и развития профессиональных навыков, ведь кадровый потенциал любого работника – это его духовные и физические качества. Если эти качества постоянно

развиваются, то труд такого человека используется более эффективно и работник добивается лучших результатов в совершенствовании своего труда и достигает определенных высот. Чтобы работник развивал свои качества необходимо создать оптимальную для этого среду. Такой средой может являться система взаимосвязанных образовательных и мотивационных сил. При благоприятной среде кадровый потенциал каждого работника повышается и создается потенциал компании, позитивно влияющий на ее конкурентоспособность. Чем выше кадровый потенциал компании, тем выше ее перспектива улучшить свою деятельность.

Необходимо отметить, что предлагаемые мероприятия помогут повысить кадровый потенциал каждого работника, следовательно, и кадровый потенциал компании, что впоследствии положительно отразится на ее конкурентоспособности.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Повышая кадровый потенциал работников за счет знаний и умений, мы достигаем повышения уровня квалификации сотрудников. Как следствие повысится конкурентоспособность этих работников, они будут более компетентные, уверенные в собственных знаниях и умениях, грамотно организующие процесс работы и дополнительных продаж. Процесс дополнительных продаж сможет увеличить уровень выручки банка, поддержать его стабильность, обеспечить финансовую устойчивость. Также одним из главных параметров конкурентоспособности на сегодняшний день является скорость вывода нового продукта на рынок. Обучив менеджеров по продажам современным подходам сокращения время выхода продукта на рынок можно использовать итерационный подход к обновлениям и улучшениям.

Внедрение мероприятий по повышению квалификации работников, проведению обучения, оценке удовлетворенности трудом, объединению

кадровых резервов всех филиалов в среднем должно повысить производительность труда на 5%. Эти показатели положительно повлияют на рост выручки.

Экономическим эффектом от внедрения мероприятий называется разница между планируемым приростом выручки, полученной от увеличенного объема продаж, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Он рассчитывается по формулам 2,3.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{З}) - \text{Врп} \quad (2)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий (руб.);

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий (руб.);

З – затраты на реализацию мероприятий (руб.);

Врп – выручка от реализации за предшествующий год (руб.)

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (3)$$

Где Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий (руб.);

Врп – выручка от реализации за предшествующий год (руб.);

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий (%).

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации мероприятий по формуле 3:

$$\text{Пв} = \left(186824 + \left(186824 * \left(\frac{5}{100} \right) \right) \right) = 196165,2 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала организации по формуле 2:

$$\text{Э} = (196165,2 - 158,0) - 186824 = 9183,2 \text{ тыс.руб.}$$

Исходя из расчетов по формулам 2 и 3 можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 9183,2 тыс.руб.

Необходимо рассчитать еще один показатель эффективности проекта – это показатель рентабельности. Он определяется рентабельность от внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала организации. Расчет этого показателя производится по формуле 4:

$$P = \left(\frac{\text{Э}}{3p} \right) * 100\% \quad (4)$$

где P – рентабельность предлагаемых мероприятий (%),

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий (руб.);

Зр – затраты на реализацию мероприятий (руб.).

Рассчитаем рентабельность от внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала организации по формуле 4:

$$P = \left(\frac{9183,2}{158} \right) * 100\% = 58,12\%$$

Также, можно посчитать эффективность затрат на предлагаемые мероприятия. Эффективность можно определить с помощью показателя рентабельности продаж:

$$P = (EBIT/SALES) * 100\% \quad (5)$$

где P – рентабельность продаж (%),

ЕБИТ – операционная прибыль (руб.);

SALES – объем продаж в денежном выражении (руб.);

Рассчитаем рентабельность до внедрения мероприятий:

$$P_{до} = \left(\frac{77727}{186824} \right) * 100\% = 42\%$$

Рассчитаем рентабельность после внедрения мероприятий:

$$P_{после} = \frac{(77727 + 9183,2)}{196165,2} * 100\% = 44\%$$

На основании произведенных расчетов можно предположить, что рентабельность продаж увеличится после внедрения предлагаемых мероприятий на 2% – с 42% до 44%.

Таким образом, можно считать, что эффективность проекта доказана и это означает, что проект можно рекомендовать для реализации в деятельности Ак Барс Банк.

Предложенные мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала организации будут способствовать повышению кадрового потенциала каждого работника, а, следовательно, и кадрового потенциала компании. Повышение кадрового потенциала положительно отразится на конкурентоспособности Ак Барс Банк.

Заключение

В бакалаврской работе было проведено исследование по повышению конкурентоспособности организации на основе улучшения использования кадрового потенциала. Была поставлена цель – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе улучшения использования кадрового потенциала. В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Были раскрыты теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала.

2. Был проведен анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «АК Барс» и его влияния на конкурентоспособность организации.

3. Были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности ПАО «АК Барс» на основе улучшения использования кадрового потенциала.

На основании изученного теоретического материала и по результатам исследования сделаны следующие выводы:

На сегодняшний день одна из основных целей любой компании – это создание работоспособных и конкурентоспособных кадров, от которых в свою очередь будет зависеть точность выполняемых и принимаемых решений, а так же успешная работа каждого из подразделений и всей организации в целом. Конкурентоспособность имеет большое значение в развитии предприятия, поддержания его стабильности, обеспечении финансовой устойчивости. Повышение конкурентоспособности – одна из важнейших и актуальных задач во все времена.

Анализ деятельности ПАО «АК Барс» показал, что банк – это финансово-кредитная организация, высшим органом управления которой является собрание акционеров. Банк имеет 226 офисов по России.

В 2019 году произошло увеличение выручки и себестоимости продаж. Валовая прибыль в 2018 году увеличилась на 5,2%, а в 2019 году снизилась на 10,4%. Управленческие и коммерческие расходы имеют тенденцию к увеличению в 2019 году. Чистая прибыль в 2019 году снизилась на 17,8%, а в 2018 году было ее увеличение на 6%.

Численность работников увеличивалась с каждым годом, и, соответственно, увеличивался фонд оплаты труда. В то же время достаточно активно происходило выбытие персонала, большинство работников увольнялись по собственному желанию. Эти данные говорят о том, что большое количество персонала было недоволено работой в банке и поэтому покидало его. Коэффициент текучести в каждом из исследуемых периодов превышал норму и имел тенденцию к увеличению. В связи с тем, что коэффициенты выбытия и текучести имели тенденцию к росту коэффициенты постоянства и стабильности персонала имели тенденцию к снижению. Анализ баланса рабочего времени показал, что рабочее время использовалось по максимуму – потери минимальные. Интегральная характеристика кадрового потенциала по некоторым коэффициентам показала низкий коэффициент стабильности персонала, низкий коэффициент квалификации, низкий коэффициент карьерного роста.

Кадровый потенциал персонала дополнительного офиса Ак Барс Банк в г. Казани был достаточно низкий, а значит, он использовался не в полной мере. Конкурентоспособность банка зависит от производственного потенциала, который, в свою очередь, опирается на кадровый потенциал. Следовательно, при низком кадровом потенциале у банка недостаточная конкурентоспособность.

Для устранения выявленных недостатков была предложена программа мероприятий направленная на повышение конкурентоспособности банка на основе улучшения использования кадрового потенциала. Она включает в себя следующие мероприятия:

- проведение опроса по причинам выбытия персонала и текучести кадров, анализ полученных результатов и определение наиболее действенных методов стимулирования;

- проведение анализа удовлетворенности работников своим трудом; проведение анализа по определению наиболее действенных методов стимулирования и на базе полученных результатов разработка методов мотивации и стимулирования персонала;

- введение в действие периодической оценки персонала, создание индивидуальных планов обучения и развития персонала;

- объединение кадровых резервов всех филиалов Ак Барс Банка.

Также был предложен календарный план внедрения предлагаемых мероприятий.

После проведения анализа удовлетворенности трудом и анализа по определению наиболее действенных методов стимулирования необходимо разработать методы мотивации и стимулирования персонала. Далее предложено обсудить выявленные методы стимулирования, рассчитать затраты на их внедрение и, при наличии финансовых возможностей, внедрить их в систему управления персоналом, а точнее – в систему мотивации и стимулирования и внести в локальные нормативные акты по стимулированию работников дополнения и изменения.

После внедрения программы ожидается, что предложенные мероприятия окажут положительное влияние на увеличение вовлеченности работников в процесс труда и повышение их лояльности к банку, на улучшение использования кадрового потенциала в банке и тем самым на повышение конкурентоспособности организации.

Рассчитав экономический эффект было выяснено, что результат расчетов положительный. Это означает, что программу мероприятий можно рекомендовать для реализации в деятельности Ак Барс Банк.

Список используемой литературы

1. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 591 с.
2. Грачева Н.А. Маркетинг трудовых ресурсов как инструмент создания оптимальных условий для развития региона // Проблемы маркетинга. Логистика. <https://cyberleninka.ru>
3. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова. И.Н. Краковская, А.В. Ерастова. Д.В. Родин. - 2-е изд., не пр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с.
4. Данилов, А.П., Усольцева И.В. Актуальные аспекты эффективности использования трудовых ресурсов коммерческой организации // Хуманитарни Балкански изследвания. 2019. Т. 3. № 2 (4). С. 109-112
5. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан; под редакцией В. Тренева, Е. Бекназаровой; перевод В. Агапов. Москва: Альпина Паблицер, 2019. - 648 с.
6. Дианова, В.А. Управление конкурентоспособностью организации: практикум для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / В.А. Дианова, Н.С. Безуглая. Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 76 с.
7. Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С.Е. Елкин. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. 488 с.

9. Коптева К. В., Меньшикова М. А. Методика диагностики кадрового потенциала промышленного предприятия // Auditorium. 2014. № 2 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-diaagnostiki-kadrovogo-potentsiala-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 29.04.2020).

10. Кузьминов, А.В. Управление персоналом организации: методическое пособие / А.В. Кузьминов. Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. 135 с.

11. Кургаева, Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева. Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. 96с.

12. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для СПО / К.Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 202 с.

13. Лозовенко, К.Ю., Оценка кадрового потенциала и его роль в повышении конкурентоспособности предприятия// ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет», 2018 с.193-198.

14. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 397 с.

15. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 431 с.

16. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.:Дело, 2009. 472 с.

17. Моисеева, Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие / Е.Г. Моисеева. Саратов: Вузовское образование, 2017. 139 с.

18. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». <http://government.ru/rugovclassifier/614/events/>

19. Никитина, Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие / Е.А. Никитина, С.П. Гавриловская, Л.В. Хлебенских. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2016. 114 с.
20. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 513 с.
21. Официальный сайт банка - <https://www.akbars.ru/>.
22. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / В.П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 284 с.
23. Репина, Т.И., Теске Н.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // «Наука и бизнес: проблемы и перспективы развития предпринимательской деятельности». Сборник статей международной научно-практической конференции, 2016 с.181-184.
24. Ставцев, Н.О. Направления повышения конкурентоспособности организаций // Вестник современных исследований. 2018. № 7.2 (22). С. 241-242.
25. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. 447 с.
26. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова [и др.]; под редакцией П.Э. Шлендер. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с.
27. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под редакцией Т.Г. Философовой. 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 295 с.

28. Чиликина, И.А. Основы управления персоналом: курс лекций / И.А. Чиликина. - Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. 76 с.

29. Шевченко Н.В., Козина Е.В. Аспекты формирования и структура ресурса труда// Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, № 1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/70EVN117.pdf>.

30. Яшкова, Е.В., Вагин Д.Ю., Полякова Ю.О. Влияние кадрового потенциала на конкурентоспособности организации в условиях рыночной экономики // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 916-921.

31. Официальный сайт банка - <https://www.akbars.ru/>.

Приложение А

Анкета по выявлению причин выбытия персонала

Уважаемый коллега!

Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X или V

Данные ответов будут храниться в службе персонала и не подлежат разглашению.

Вопрос 1. Что может послужить причиной Вашего увольнения?	
1. Не видите возможности продвижения по службе	
2. Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Большой объем работы	
6. Излишний бюрократизм	
7. Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сменить сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
11. Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. Личные причины	
14. Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
15. Другие причины (укажите какие)	
Вопрос 2. Чем Вы могли бы заниматься после увольнения?	
1. Я уже имею приемлемое предложение	
2. У меня есть несколько вариантов на выбор	
3. В ближайшее время я работать не собираюсь	
4. Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу	
5. Затрудняюсь ответить	
Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?	
1. Я уже сделал для организации все, что мог	
2. Не удовлетворен своей работой в организации	
3. Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма	
4. Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
5. Считаю, что меня здесь недооценили	
Вопрос 4. Что мешает в Вашей трудовой деятельности?	
1. Неверно избранная специальность	
2. Недостаточный уровень образования	
3. Недостаточный уровень квалификации	
4. Слабая материально-техническая база	
5. Слабая квалификация кадров	
6. Отсутствие творческой обстановки	
7. Ничто не мешало	
8. Другое (укажите)	
Вопрос 5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?	
1. Плохое оборудование рабочего места	
2. Устаревшее оборудование и инструменты	
3. Старые технические средства	
4. Плохое состояние зданий, сооружений	
5. Устаревшая мебель и дизайн помещений	
6. Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние	
7. Тяжелые условия труда (шум, грязь, пыль, холод, темно и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	
Вопрос 6. Удовлетворяет ли Вас оплата труда?	
1. Система оплаты труда неверная	

Продолжение Приложения А

2. Оплата производилась не по труду	
3. Недоволен материальным поощрением (вознаграждения, доплаты, премии)	
4. Уравниловка в оплате труда в коллективе	
5. Лучше бы работать по сдельной системе	
6. Система оплаты вполне удовлетворяла	
Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?	
1. Большая интенсивность труда, очень уставал	
2. Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы	
3. Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен на работе (маялся от безделья)	
4. Неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня («рванный ритм»)	
5. Очень напряженный труд	
6. Другие оценки (укажите)	
Вопрос 8. Нарушаете ли Вы?	
1. Устав организации	
2. Правила внутреннего трудового распорядка	
3. Должностные инструкции	
4. Контракт (трудовой договор)	
5. Договор о материальной ответственности	
6. Другие внутренние положения и локальные нормативно-правовые акты	
7. Ничего не нарушал	
Вопрос 9. Социально-психологический климат в коллективе	
1. В коллективе меня постоянно «обходили»	
2. Постоянные дразги и скандалы	
3. Тяжелая психологическая обстановка из-за придинок коллег	
4. Чувствовал себя неуютно, «чужаком»	
5. Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя	
6. Полный беспорядок и групповщина	
7. Слишком безразличное отношение друг к другу	
8. Другие причины (укажите)	
9. Хороший, у меня проблем не было	
Вопрос 10. Отношение к Вам вышестоящего руководства	
1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
2. Руководство часто злоупотребляло своим служебным положением	
3. Часто было неуважительное, без учета моей личности	
4. Не обращали внимания и не замечали меня	
5. Бестактное и некультурное (нецензурные выражения)	
6. Несправедливое, слишком придирались к недостаткам	
7. Руководство совсем не помогало в работе	
8. Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	
9. Слишком требовательное и принципиальное	
10. Нормальное, вполне демократическое	
11. Другое (укажите)	
Вопрос 11. Ваша социальная удовлетворенность	
1. Работа далеко от дома	
2. Частые и длительные командировки (в т. ч. местные)	
3. Плохо работает общественный транспорт	
4. Слишком мало оставалось свободного времени	
5. Не было служебного роста	
6. Не повышалась моя квалификация	
7. Не получал социальных благ (мат. помощь, ссуда, питание, компенсация расходов и т.п.)	
8. Другие причины (укажите)	
9. Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:

Ваш возраст _____ лет.

Продолжительность работы в компании _____ лет.

Приложение Б

Тест по удовлетворенности трудом

Укажите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Используется пятибалльная шкала,
 где 1 – минимальный балл / не удовлетворен,
 5 – максимальный балл / удовлетворен; 0 – затрудняюсь ответить.
 Необходимо обвести кружком выбранные баллы по двум позициям
 «Степень удовлетворенности» и «Степень важности»

№	Критерий	Степень удовлетворенности					Степень важности						
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1.	Размер заработной платы	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2.	Условия труда на рабочем месте	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3.	Содержание труда	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4.	Признание заслуг	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5.	Наличие социальных гарантий	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6.	Отношение непосредственного руководства	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7.	Отношения с коллегами	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8.	Возможность карьерного роста	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9.	Возможность для переобучения, повышения квалификации	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10.	График работы	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
12.	Возможность профессиональной самореализации	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
13.	Дополнительный социальный пакет	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
14.	Занимаемая должность	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
15.	Результаты своего труда	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
17.	Производительность труда работников	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
18.	Моральное вознаграждение	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
19.	Информированность о текущей работе	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
20.	Работа в целом	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

Приложение В

Тест по методам стимулирования

Какие из перечисленных льгот, гарантий, методов стимулирования Вы считаете наиболее действенными, и какие из них необходимо использовать в Вашей организации?
(Оцените позиции по 5- балльной шкале, где 5 - максимальный балл, 0 - минимальный)

№	Оценочные позиции	Считаю наиболее действенным	Необходимо применять в компании
1.	Возможность приобретать льготные путевки в санатории, дома отдыха		
2.	Возможность отправить ребенка в детский оздоровительный лагерь		
3.	Участие в спортивных мероприятиях		
4.	Негосударственное пенсионное обеспечение		
5.	Страхование от несчастных случаев на производстве		
6.	Компенсация питания		
7.	Страхование жизни и другие виды страхования		
8.	Гарантированный индивидуальный социальный пакет		
9.	Добровольное медицинское страхование		
10.	Занятия физкультурой и спортом по абонементу		
11.	Признание заслуг и достижений работников (личное и публичное)		
12.	Поощрение отличившихся работников (корпоративное стимулирование)		
13.	Возможности участия в управлении организацией (соучастие в принятии стратегических решений)		
14.	Перспективы профессионального роста, в том числе ротации персонала		
15.	Комфортные условия труда, в том числе санитарно-гигиенические и техники безопасности. Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда.		
16.	Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников.		
17.	Поощрение творчества и инициативы.		
18.	Делегирование полномочий и дел.		
19.	Оперативная ротация рабочих мест и операций.		
20.	Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами)		
21.	Соревнования рабочих групп, бригад, отделов, подразделений за достижение больших результатов		
22.	Дополнительный оплачиваемый отпуск.		
23.	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего времени.		
24.	Другое (предложите самостоятельно)		