

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование использования персонала организации на  
основе разработки портфеля компетенций (на примере ПАО «Банк АВБ»)»

Студент(ка)

А.Ю. Переседова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель  
к.э.н., доцент

Л.Л. Чумаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент  
организации»  
\_\_\_\_\_ С.Е.  
Васильева  
(подпись) (И.О.  
Фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студентка Переседова Анастасия Юрьевна

1. Тема «Совершенствование использования персонала организации на основе разработки портфеля компетенций (на примере ПАО «Банк АВБ»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Банка АВБ»

1. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы использования персонала организации на основе портфеля компетенций

1.1 Использование персонала; характеристика процесса, экономическая сущность, основные показатели

1.2 Портфель компетенций, как инструмент использования персонала

2 Оценка уровня эффективности использования управленческого персонала ПАО Банк АВБ

2.1 Оценка организационно-экономической деятельности ПАО Банк АВБ

2.2 Анализ эффективности использования персонала ПАО Банк АВБ

3 Разработка мероприятий по совершенствованию использования управленческого персонала ПАО Банк АВБ

3.1 Разработка портфеля компетенций, как инструмента использования

персонала

3.2 Оценка эффективности предполагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа использования управленческого персонала;
  5. Графические данные по результатам анализа использования управленческого персонала (5 шт.);
  6. Анализ эффективности компетенций персонала (2 шт.);
  7. Предложения по совершенствованию использования управленческого персонала (2 шт.);
  8. Табличные данные по разработанным мероприятиям (5 шт.);
  9. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий (6 шт.).
6. Консультанты по разделам -  
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Л.Л. Чумаков

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Ю. Переседова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент  
организации»  
\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента \_\_\_\_\_ Переседовой Анастасии Юрьевны  
по теме «Совершенствование использования персонала организации на основе  
разработки портфеля компетенций (на примере ПАО «Банк АВБ»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

Л.Л. Чумаков

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

А.Ю. Переседова

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

## Аннотация

Выпускную бакалаврскую работу выполнил студент: Переседова А.Ю.

Тема работы: «Совершенствование использования персонала организации на основе разработки портфеля компетенций (на примере ПАО «Банк АВБ»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Л.Л. Чумаков

Цель исследования: на основе существующих должностных инструкций разработать портфель компетенций для совершенствования использования управленческого персонала.

Объектом исследования является один из независимых коммерческих банков города Тольятти ПАО Банк АВБ.

Предмет исследования – система использования управленческого персонала.

Методы исследования – анализ, обработка материала, статистическая обработка данных, прогнозирование, экономико-статистическая обработка результатов, синтез, теоретическое обобщение.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе

Использование персонала – это сложный и трудоемкий процесс состоящий из комплекса мероприятий по улучшению условий работы персонала, направленных на реализацию творческого и физического трудового потенциала работника. Основная цель совершенствования системы использования персонала – четкое и высокоэффективное распределение сотрудников в зависимости от индивидуальных особенностей, творческого потенциала сотрудника и выбор самого лучшего кандидата на управленческую должность, подходящего под требуемые компетенции.

Структура и объем бакалаврской работы. Работа состоит из введения, 3х глав, заключения, библиографического списка из 23 источников и 3х приложений. Общий объем работы 96 страниц машинописного текста, с приложениями.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы использования персонала организации на основе портфеля компетенций .....	9
1.1 Использование персонала: характеристика процесса, экономическая сущность, основные показатели.....	9
1.2 Портфель компетенций, как инструмент использования персонала ....	19
2 Оценка уровня эффективности использования управленческого персонала ПАО Банк АББ.....	30
2.1 Оценка организационно-экономической деятельности ПАО Банк АББ	30
2.2 Анализ эффективности использования персонала ПАО Банк АББ .....	42
3 Разработка мероприятий по совершенствованию использования управленческого персонала ПАО Банк АББ.....	55
3.1 Разработка портфеля компетенций, как инструмента использования персонала.....	55
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	68
Заключение .....	80
Библиографический список .....	82
Приложения .....	86

## Введение

Актуальность выпускной бакалаврской работы заключается в том, что создание и работа конкурентоспособного предприятия всегда тесно связана с человеческим фактором, т.е. персоналом, работающим на предприятии. Организация работы возможностей фирмы, а так же её способность приспосабливаться к различным внешним факторам воздействия, зависит от методов управления конкретными людьми, их знаний, умений, компетенций, квалификации, замотивированности и способности эффективно решать поставленные задачи.

Потребность в формировании портфеля компетенций работников, возникает при подборе кадров на руководящую или управленческую должность. Кандидаты претендующие на ту или иную должность, должны обладать необходимым опытом в трудовой деятельности, требуемым уровнем образования и базовым набором компетенций, которые позволяют сотруднику сбалансировано чувствовать себя на своем новом рабочем месте и раскрывать свой творческий и профессиональный потенциал.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом следует учитывать, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен таким образом, чтобы минимизировать пути достижения желаемого результата в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Объектом выпускной бакалаврской работы является ПАО Банк АББ.

Предметом выпускной бакалаврской работы является использование персонала ПАО Банк АББ.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию использования управленческого персонала, на основе

используемого персонала независимого коммерческого банка города Тольятти - ПАО Банка АББ.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Исследовать теоретические основы использования управленческого персонала и выявить методологические особенности формирования портфеля компетенций

2. Провести анализ эффективности использования персонала на исследуемом объекте

3. Разработать мероприятия по совершенствованию используемого персонала

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической основой исследования являются научные труды следующих авторов: Макарова И.К., Байденко В.И., Веснина В.Р., Кибанова А.Я., Одегова Ю.Г., Ужакиной Ю.Б, Травина В.В. и др.

В работе применены методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, индукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ПАО Банка АББ, при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию используемого персонала.



# 1 Теоретические основы использования персонала организации на основе портфеля компетенций

## 1.1 Использование персонала: характеристика процесса, экономическая сущность и основные показатели

В современном мире потребность в подходящем высококвалифицированном персонале возрастает с каждым днем. Если ранее специалисты по работе с персоналом пытались заполнить пустующие места в компаниях по набору определенных признаков, то на данный момент рынок вакансий очень широк и уникален, а претендующие на свободные места работники обладают более, чем достаточными характеристиками для занятия свободного рабочего места. Таким образом, среди многочисленных претендентов необходимо выбрать именно того, кто сохранит компании время и средства.

Существенные изменения терпит и сама система управления персоналом. Изменяются подходы к отбору и набору персонала, к их адаптации и обучению, мотивации и использованию, и многому другому. Появились новые функции в работе специалистов по кадровым вопросам.

В настоящее время персоналу организации для удовлетворенности своей работой требуется не только материальные блага в виде заработной платы, бонусов и т.п., но и также и профессиональный подход к работнику, развитие его личностных особенностей, эффективное использование его профессиональных навыков вместе с личностными психологическими особенностями [22].

Рациональное использование персонала представляет собой, совокупность комплексных мероприятий, охватывающих почти все этапы управления персоналом, в результате которых наиболее эффективно реализуется трудовые, творческие и физические способности работников.

Многие организации даже при современных потребностях в отборе персонала руководствуются старыми подходами, а в результате – теряют время и хороших подходящих претендентов. Некоторые специалисты считают, что можно подождать до того времени, когда система отбора кадров автоматически определится сама, в результате проб и ошибок, но это неверная теория. В данном случае система формирования этапа управления персоналом только займет больше времени.

Другой ошибкой также является поднятие лишь основных критериев по той или иной должности. В данные критерии могут входить: дополнительное образование, опыт работы и т.п. [13].

Для того чтобы рассмотреть процесс использования персонала, для начала, проанализируем основные элементы и этапы работы с персоналом.

В использовании персоналом основные кадровые функции, как правило, различаются от организации к организации. Они могут быть минимизированы, если отделов и сотрудников мало, и очень расширены, если организация многочисленная, и направлений деятельности много.

Также важно отметить, что функции возникают как следствие «хронологического порядка» осуществления должностных полномочий специалистов, работников и деятельности организации в целом.

Деятельность организации отражает цели организации, а использование персонала должно отвечать этим целям, не ущемляя личностные интересы и учитывая строгое соблюдение трудового законодательства в процессе этой работы.

Использование персонала имеет тесную связь с кадровым планированием, которое в современном представлении управления персоналом включает три этапа, а именно: оценка имеющегося кадрового состава, оценка будущих потребностей кадров и разработка программы, которая будет подходить персоналу конкретной организации [5].

Планирование происходит совместно с разработкой профессионально-квалификационных требований к персоналу, осуществляемых на двух

основаниях. Во-первых, это очень важно для общей структуры организации, для количества тех или иных специалистов в отделах, а так же распределения должностных обязанностей и взаимодействий между ними.

Во-вторых, эти требования необходимы для основных процессов работы с имеющимся персоналом, то есть процесса отбора сотрудников, обучения, подготовки и переподготовки кадров [17].

При кадровой расстановке должны быть соблюдены такие принципы, как:

- соответствие претендентов требованиям нравственных и деловых качеств;

- перспективность, соблюдение установленного возрастного ценза, с учетом различий должностных категорий;

- сменяемость, определение продолжительности рабочего периода нахождения в одной должности, на одном и том же участке или же учет изменчивости всех возможных профессий или специальностей, с ориентированием на состояние здоровья [9].

Набирая персонал, формируя базы организации для дальнейшего использования, к которой специалисты по работе с персоналом рано или поздно обратятся, преследуется очень важная функция формирования кадрового резерва организации, в который впоследствии будут включены все так или иначе подходящие кандидаты.

Формирование резерва – исключительно важная задача, она так же учитывается при использовании персонала, к примеру из расчета укомплектованности штата сотрудников. Эта задача осуществляется либо специалистами по работе с персоналом, либо также подключается и отдел по работе с общественностью, который формирует положительный образ компании. Таким образом, кандидаты охотнее посылают свое резюме и становятся соискателями на ту или иную вакансию в данной организации. А также при отказе на имеющуюся вакансию будут иметь в виду, что рано или поздно эта организация может им ещё позвонить для закрытия похожей или такой же вакансии [6].

Отбирая персонал, осуществляя выбор из кандидатов имеющих статус соискателей, реализуется процедура формирования резерва. Данная процедура совершается на основании как профессиональных, так и личностных (или психологических) критериев. Требования сопоставляют с имеющейся реальностью, и выбирают наиболее подходящего кандидата.

Использование персонала так же должно учитывать определение системы заработной платы, льгот, а также стимулирования в целом является также очень важным элементом работы с персоналом, так как работник на современной послекризисной ситуации заинтересован не только в материальном стимулировании, но и в других дополнительных поощрениях и привилегиях.

Реализуя свои трудовые процессы и используя различные подходы к удовлетворению потребностей сотрудников, но прежде всего преследуя свои личные интересы, работодатели все же сталкиваются с потребностью удержания своих сотрудников. На сегодняшний день появились многочисленные новые способы удерживания персонала, такие как построение карьеры, тренинги, корпоративные обучение, коучинг, развитие специалистов и т.п. [4].

В связи с этим был предложен новый принцип предоставления льгот, который обозначается как «система вознаграждения по принципу самообслуживания» («принцип кафетерия»). При использовании данного принципа работник сам выбирает, что именно ему необходимо для ощущения комфорта на рабочем месте. При такой политике сотрудник ощущает то, что работодатель его ценит, и также некоторую долю свободы в своих действиях [12].

При выборе мотивационных схем руководители также ориентируются и на своих западных коллег, выбирая ту или иную модель стимулирования труда.

Использование персонала также координирует действия, которые включает в себя этап адаптации, который предполагает осуществление кадровой работы и её координацию руководителем в двух основных направлениях.

Исследования в психологии позволяют сделать вывод о том, что социальная адаптация оказывается более сложной, и значимой в общей структуре адаптационного процесса.

Адаптационный период очень важен для работников и по статистике, занимает один из «топовых» причин увольнений. Если адаптация, как трудовая, так и социально-психологическая, не имеет четкой и эффективной структуры, работодатель теряет 40 процентов новых работников [2].

После найма работников и адаптации наступает следующая стадия – расстановка персонала. Она зависит от нескольких факторов, таких как личностные и профессиональные особенности сотрудников, так и от структуры организации, и кадровой политики руководителя.

При наличии вакантных мест осуществляется расстановка персонала – которая, представляет собой оптимизацию и распределение должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности, с учетом выявленных различий.

Классификация расстановки персонала определена:

- внутриорганизационными перемещениями;
- между организационными перемещениями;
- межпрофессиональными и междолжностными перемещениями.

После расстановки происходит профессиональная подготовка или переподготовка персонала. На современном этапе подготовка персонала может включать обучение на этапе адаптации, «домашний тренинг» в данный элемент работы с персоналом входит обучение в фирмы, а также обучение с учетом необходимости развития каждого сотрудника. Важно обучать и переобучать в соответствии с персональным планом развития сотрудника [27].

Закончив профессиональную подготовку персонала наступает оценочная часть. Важность оценки персонала определяется тем, что при корректной оценке кадров компании можно сэкономить большое количество средств, а именно, на повторный найм, обучение, адаптацию и т.п. Производительность, как отдельной должности, так и компании в целом может быть увеличена в

разы. Также важность оценки персонала в том, что продвижение по карьерной лестнице верно отобранных сотрудников осуществляется скорее, их эффективность на занятом рабочем месте повышается, в общий климат в организации остается позитивным.

Оценка при первичном отборе в компанию может включать интервью, тесты, стрессовое интервью, рассмотрение резюме, рассмотрение рекомендаций, или же все это в сумме. В частных компаниях данный этап первичной оценки зависит либо от руководителя, либо от начальника службы кадров, которые и выбирают подходящие методы.

Вторичная оценка происходит после адаптации кадра, его обучения, и последующей работы. В локальных актах должно быть закреплено, через какое время проводится оценка, и как именно необходимо это сделать [24].

Также вторичная оценка работника может быть в виде аттестации, интервью, тестов или же современных инновационных методов.

Промежуточная оценка и её методы также зависят от её проводящих должностей.

Оценка кадров также может зависеть от многих факторов, таких как экономическая ситуация в стране, размер компании, стадия развития организации и т.п. [7].

После проведения оценки кадров с целью, улучшения использования персонала, возрастает возможность гибкости действий в отношении занятости работников в организации. Такая гибкость определяется в двух формах:

- количественной, которая зависит от изменения численности рабочих или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд;
- функциональной, зависящей от способности организации вносить изменения в характер использования работников.

Так же проявление гибкости использования персонала, может осуществляться через эффективность использование рабочего времени

сотрудника и через изменение сферы организации труда (делегирование полномочий, изменение трудовой обогатенности и ротации рабочих мест).

Баланс качества рабочих мест и работников, оценивают как фактор рационального использования персонала, основанный на достижении соответствующих требований между качеством развивающейся рабочей силы и возрастающими требованиями организации.

Использование персонала должно быть эффективным, в противном случае сама сущность набора персонала для успеха организации может считаться бессмысленной.

Экономическая сущность использования персонала отражается в определенных показателях, таких как: рентабельность, прибыль, ликвидность и т.п.

В качестве основных показателей успешности политики организации можно считать рентабельность и прибыль, так как они напрямую связаны с использованием персонала. Показатели ликвидности отражают способность предприятия обратить активы в наличность и погасить свои платежные обязательства. Эти величины напрямую зависят от эффективности работы персонала по нескольким причинам, а именно:

- при неэффективном подборе персонала постоянно тратятся средства на подбор, найм и отбор персонала (рекламы в СМИ, дополнительное время менеджера по персоналу или найм должности кадровика);

- при неэффективном обучении персонала специалисты тратят до тридцати процентов своего времени на обучение новичков;

- при неэффективной работе таких должностей как: продавцы, менеджеры по персоналу (должность, занимающаяся реализацией или продажей услуг) прибыль организации падает [15].

Но самым главным показателем характеризующим эффективность использования персонала является – текучесть кадров. Текучесть кадров на предприятии – это проблема, с которой сталкивается каждая организация, вне зависимости от формы собственности, размера и стадии развития.

Для дальнейшего анализа данного процесса необходимо ввести определение текучести кадров.

Текучесть кадров – это показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников предприятия вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам [26].

Таким образом, необходимо воспринимать текучесть кадров, как движение рабочей силы, которое обуславливается неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом, или же неудовлетворенностью предприятия конкретным работником.

Исследователи выделяют два основных типа текучести кадров:

- внутриорганизационную текучесть кадров (связана с трудовыми перемещениями внутри организации);
- внешнюю текучесть кадров (перемещение работников между организациями, отраслями и сферами экономики) [25].

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Специалистами по подбору кадров, уже давно наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести кадров. Мотивы текучести отслеживает «Система контроля текучести кадров».

Система контроля текучести кадров – это очень ответственный процесс в деятельности любой фирмы. Его неправильная организация может стать причиной юридических проблем, конфликтов, финансовых и временных потерь.

Необходимо подчеркнуть, что при своевременном распознавании ошибок в политике по удержанию персонала, организация может сохранить как человеческие, так и финансовые ресурсы. Соответственно специалистам, которые занимаются кадровыми вопросами в организации и уделяют внимание развитию компании в будущем, необходимо разработать программу по снижению текучести кадров.



Стоит рассмотреть такое определение, как движение кадров. Движение кадров – это изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работников. Под движением кадров можно понимать прием на работу, увольнение, предоставление отпусков, командировок и т.п. И из данного определения можно вывести, что движение кадров бывает внутреннее и внешнее. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров.

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не показывает причин выбытия и увольнения сотрудников, именно поэтому движение кадров следует анализировать более детально, учитывая многие факторы.

Важно учитывать уровень организации труда сотрудников, их быта, социальной и психологической поддержки, качества атмосферы в организации.

Выявление причин текучести кадров помогает не только их устранить, но и в последствие искоренить саму причину текучести.

Текучесть кадров – это излишний оборот по выбытию, который связан с субъективными причинами, такими как уход по собственному желанию, а также увольнению из-за нарушения трудовой дисциплины или другим причинам [20].

Коэффициент текучести кадров показывает динамику увольнения кадров за период. Существует естественный уровень коэффициента текучести, составляющий 5-6 процентов от численности персонала, а более высокий показатель коэффициента говорит о возможных экономических потерях. Он рассчитывается по формуле (1.1):

$$K_{т.к.} = \frac{P_y}{P} \times 100\% , \quad (1.1)$$

где  $P_y$  – численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины за период

$P$  – среднесписочная численность.

Коэффициент общего оборота показывает долю принятых и выбывших сотрудников в общей среднесписочной численности. Рассчитывается по формуле (1.2):

$$K_{об.} = \frac{\sum P_{п} + P_{у}}{\bar{P}} \times 100\% , \quad (1.2)$$

Коэффициент оборота по приему кадров, который показывает долю принятых в Департамент работников по отношению к среднесписочной численности. Формула расчета (1.3):

$$K_{пк} = \frac{P_{п}}{\bar{P}} \times 100\% , \quad (1.3)$$

где  $P_{п}$  – работники, принятые на работу за данный период,

$\bar{P}$  – среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по выбытию кадров показывает долю выбывших работников по отношению к среднесписочной численности работников. Рассчитывается по формуле (1.4):

$$K_{вк} = \frac{P_{в}}{\bar{P}} \times 100\% , \quad (1.4)$$

где  $P_{в}$  – работники, уволенные за данный период по всем причинам.

На основании данных показателей можно рассчитать показатели по движению кадров, а также по текучести кадров и выявить проблемы организации [14].

Можно определить коэффициент текучести кадров, который будет соотношением числа работников, уволенных с предприятия и выбывших за выбранный период времени, причинам: нарушения трудовой дисциплины,

наличие неоднократных прогулов, нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п., не вызванных производственной или общегосударственной потребностью к среднесписочной численности за данный период.

Имеется и отличительный от традиционного подхода к расчету, который получил название бенчмаркинг. С помощью него, можно посмотреть, сколько сотрудников за конкретный период уходило из компании, работающих в данном бизнесе, и вывести средний показатель.

Метод бенчмаркинга можно использовать там, где организации предоставляют такие данные другим игрокам рынка. Это возможно внутри отрасли или ассоциации, так как конкуренция зачастую ставится выше, чем возможность рассчитать коэффициент текучести кадров на предприятии.

Так же стоит отметить, что использование персонала в организации, корректируется вступившими, сравнительно недавно, с 1 июля 2016, но уже ставшими обязательными – Профессиональными стандартами. Их применение носит фиксирующий характер в части квалификационных требований, необходимых при выполнении трудовых функций. Поэтому, при планировании и совершенствовании использования персонала организации, следует более тщательно рассматривать профессиональные компетенции сотрудника. Как раз о них и повествует следующая теоретическая часть бакалаврской работы.

## 1.2. Портфель компетенций, как инструмент использования персонала

Для начала введем определение компетенция для компании, далее сузим определение до компетенции для работников, и завершим рекомендацией общих компетенций для руководителя.

Компетенция компании – это знания, умения и высокий профессионализм компании в той или иной деятельности, которые появились путем накопления опыта в конкретной сфере деятельности.

Компетенция не может появиться автоматически, ее необходимо создавать. И основным критерием создания компетенции компания является постоянный мониторинг персонала, тщательный отбор, формирование кадрового резерва и т.п. Персонал компании, которая хочет обладать компетенциями должен использовать эффективный коллективный труд и достигать высокого уровня производительности [19].

Рассмотрим терминологию ключевых компетенций – они являются базой для создания конкурентного преимущества, которая конкурентно значима для компаний в видах, деятельности которых важно достижение максимальной эффективности, обеспечивающей прочную конкурентную позицию и оптимальную прибыльность по отрасли.

Требования к ключевым компетенциям:

- наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность;
- уникальность;
- доступ к новым рынкам.

Типы ключевых компетенций:

- компетенции, связанные с доступом к рынку;
- компетенции, позволяющие компании справляться со своими задачами быстрее, надежнее и более гибко, чем конкуренты;
- компетенции, связанные с функциональностью.

Уровни борьбы за ключевые компетенции:

- конкуренция за приобретение навыков;

- конкуренция за синтез компетенций;
- конкуренция за долю рынка ключевого продукта;
- конкуренция за максимизацию доли конечного продукта.

Этапы выявления ключевых компетенций:

- определение нынешних компетенций;
- оценка выявленных компетенций;
- анализ полезности для потребителя выявленных компетенций;
- определение компетенций, необходимых в перспективе;
- изучение портфеля компетенций [18].

Оценка конкурентной силы компании – самый перспективный метод определения прочности конкурентной позиции компании.

В современном мире стимулирование и мотивация кадров – это динамичное направление. Появляются все новые способы стимулирования, в том числе компетентностный подход к стимулированию сотрудников.

Наличие компетенций помогает структурировать работу по оценке, мотивации и развитию персонала компании и фокусировать ее на значимых моментах, позволяет оказывать влияние на корпоративную и управленческую культуру организации.

В целом внедрение стимулирования персонала, построенного на основе компетентностного подхода, подразумевает не только освоение дифференцированного набора инструментов, но и формирование культуры использования как данных инструментов, так и результатов данного стимулирования.

В зарубежных странах рассматриваются основные два подхода, которые способны выполнять всю работу компетенций, отражающихся в моделях. Первый подход констатируется таким образом – (ability-centered models) способность выполнять работу на высшем уровне. Второй – (outcome-centered models) добиваться лучшего результата не смотря ни на что [1].

Существует два вида моделей компетенций:

– функциональная (профессиональная)– когда определенная организация вводит свои правила, то есть свои должностные инструкции для работающих специалистов. Следят за строгим их выполнением, что способствует высокой производительности труда;

– личностная – когда для достижения, хорошего результата в работе, сотрудник должен развивать в себе качества, способствующие поднять его на должный уровень в профессиональной деятельности.

Чтобы оценить своего сотрудника организацией используется функциональная модель компетенции. Только они выявляют способных и знающих свое дело работников, дающих определенную прибыль своей организации.

Личностные компетенции созданы для того, чтобы определить развитие личности сотрудника, они также важны, но не настолько, как профессиональные. Личностные компетенции ставят цели развития личности, человека, а не профессионала или «кадра» [11].

Таким образом, модель компетенции несет в себе элемент обучения и развития. Благодаря достижениям параметров и целей компетенций работников компания также достигнет целей своей компетенции.

Любая организация должна определиться с тем, какие сотрудники ей необходимы. В связи с этим составляются модели компетенций. Если необходим профессионализм работника, то функциональные компетенции является основополагающими пунктом работы. Если же личные качества работника стоят на первом плане, то рассматриваются личностные компетенции.

Если работодателю важны функциональные и личностные компетенции, то следует более подробно рассматривать мелкие наборы качеств человека, характеризующие его способности.

Термин «компетенция» для работника служит для обозначения интегрированных характеристик качества подготовки специалиста, категории результата образования. Портфель компетенций формируется на основе

специфических требований конкретного работодателя. В данные требования может входить уровень образования, опыт работы, а также и конкретные требования именно на должности, на которую нанимается соискатель.

При составлении компетенции можно воспользоваться дополнительными методами постановки целей и планов профессионального развития.

Соискатель, нанимая работника, имеет к нему ряд требований. Эффективность работы каждого сотрудника проверяется основными показателями на основе KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) [23].

По ключевым показателям эффективности работника оценивают на промежуточном этапе оценки.

Чтобы организация достигла хороших показателей, каждому работнику отводится определенная задача, которую он выполняет отдельно и независимо от других, для достижения одновременных общих целей.

Уровень образования специалиста и опыт работы позволяет ему добиться хороших результатов в определенный промежуток времени. Это позволяет оценить работника, как нужного специалиста по ключевым показателям эффективности, используя дерево целей.

Дерево целей связывает и показывает отношение между перспективными целями и имеющимися задачами на каждом уровне или стадии управления. Существует главная цель, она соответствует – вершине дерева. Ниже спускаются менее значимые цели организации, то есть нижние ветки дерева. А самые локальные задачи организации или подразделений, лежат в основании дерева.

В науке, технике и технологии, а так же для профессиональной деятельности организации используют – дерево целей. Каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие первоначальной цели. Что является полным и основным правилом разукрупнения целей [8].

Степень достижения поставленных целей в рамках проектов, например, внедрения новой технологии, оценивания на основе показателей MBO(Management by Objectives – управление по целям).

Если возникает необходимость внедрения системы контроля деятельности персонала, на различных уровнях и необходимость периодически оценивать степень достижения стратегических целей развития компаний – необходима разработка комплексной системы показателей BSK(Balanced Score Card – система сбалансированных показателей).

Система стратегического управления, позволяет руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной работы подразделений и сотрудников компании, что подразумевает система сбалансированных показателей (BSC) [3].

Для того чтобы быть компетентным руководителем (среднего уровня менеджмента), нужно много работать над собой, повышать уровень самоподготовки и самоорганизации. Дисциплинированность, организованность и умение сплачивать коллектив в единое целое, так же являются важными компетенциями. Чтобы руководитель сумел все свои знания и умения реализовать в коллективе, ему необходимо быть любознательным, эрудированным, твердым, целеустремленным. А умение принимать правильные и эффективные решения поднимет его в глазах коллектива.

Руководитель, умеющий своевременно принимать ежедневные и перспективные решения, берущий ответственность за свои действия вполне может назвать себя, умелым и авторитетным руководителем. Такого руководителя будут поддерживать единомышленники во всех его начинаниях, образуя сплоченную и преданную делу команду. С такими людьми руководителю намного легче работать, выстраивать систему менеджмента и предвидеть возможности и направления развития организации.

Чтобы развивать организацию, руководитель должен:

- добиваться достижения результатов;
- регулярно заниматься саморазвитием;



- наладить контакт с каждым работником;
- вдохновлять персонал на развитие и обучение, повышая квалификацию персонала через обучение и стажировку;
- отражать полученные знания на практике;
- принимать и использовать идеи других людей, в своей практике путем сравнения и глубокого анализа;
- расставлять приоритеты в работе;
- определять, и совершенствовать деятельности организации, и её стратегию;
- своевременно информировать сотрудников;
- оценивать и продвигать выполнение задач, при этом использовать все ресурсы [23].

Следствием четкого, лаконичного и верного формирования портфеля компетенций является налаженная работа сотрудников, комфортный психологический климат, повышение прибыли организации и т.д.

Благоприятный социально-психологический климат положительно влияет на производительность труда, на атмосферу в организации, желание работников продолжать свою карьеру в данном месте, а также на лояльность сотрудников. Мероприятия представляют собой периодические беседы с работниками, введение мероприятий, направленных на улучшение отношений между сотрудниками разного уровня подчинения. В основном социальным и психологическим климатом должны заниматься менеджеры, и ответственность за уровень данного климата также лежит на руководителях. Для формирования комфортного климата в организации необходим постоянный мониторинг и контроль, за состоянием персонала, его потребностями и т.п.

Для того, чтобы определить, что именно хотят сотрудники, необходимо наблюдать за ними, проводить беседы, тесты и т.п. [10].

Чтобы понять, как новый сотрудник вливается в коллектив и рабочий процесс, нужно отслеживать, как проходит адаптация сотрудника. Адаптация –

это процесс приспособления нового сотрудника к условиям внутренней среды организации, а также внешним контактам.

Адаптация преследует многие цели, но выделим основные:

- снижение расхода организации на первом этапе работы нового сотрудника. Если процесс его ознакомления пройдет успешно, и он войдет в коллектив быстро и поймет процесс работы, то расходы на его обучение будут минимизированы;

- снижение озабоченности работника на первом этапе ознакомления с новой работой;

- снижение текучести кадров;

- снижение труда менеджеров и руководителя организации при приготовлении каждого работника к новой должности;

- развитие положительного отношения к новой работе на первых этапах ознакомления с должностью и своей деятельностью.

Стоит также рассмотреть, роль формирования кадрового резерва.

На данный момент специалисты спорят, нужен или нет кадровый резерв. Изменяются исследователи, которые утверждают, что кадровый резерв вовсе не нужен. К таким случаям, к примеру, может отнести небольшие организации.

Но и в больших организациях имеются риски, которые снизят необходимость введения и формирования кадрового резерва. К данным искам можно отнести следующие :

- финансовые риски;

- неблагоприятный психологический климат в коллективе (зависть и ревность сотрудников);

- невыполнимые обещания (в случае незакрытия вакансии);

- избыточное число резервистов и т.д.

Тем не менее, роль кадрового резерва все больше оценивают, как важную и приносящую положительные изменения.

При создании кадрового резерва по всем правилам и в соответствии с финансовыми рекомендациями бухгалтерской службы организации, можно создать важный ресурс в управлении персоналом, который будет иметь достаточный уровень мотивации для реализации своего потенциала. Как следствие у организации формируется положительный и привлекательный имидж для клиентов. Имидж – это некий образ, который формируется у индивида или населения, под воздействием внешних факторов, «внешнего вида» организации, занимаемого здания, интерфейса, сайта, истории, финансовых показателей, рентабельности, прибыли и т.п.

Важность имиджа для организации невозможно переоценить, так как фирма с устойчивым положительным имиджем имеет больше клиентов, чем другие организации, привлекающая новых сотрудников и имеющая потенциал развития.

Имидж организации должен соответствовать некоторым критериям, а именно: быть адекватным, пластичным, оригинальным и «адресным». Данные критерии важны, так как, оригинальность дает компании быть необычной; пластичность позволит приспособиться к новым условиям рынка; адекватность создаст реальный образ; «адекватность» необходима для того, чтобы иметь определенную целевую аудиторию, на которую стоит работать организации.

В «идеальной» компании вопросами имиджа и репутации должны заниматься отделы, которых касаются отношения с общественностью, а также непосредственно служба кадров. Имидж и репутация компании формируется на основании общих впечатлений, а также самого отношения работников к «своей» организации.

Имеется такое понятие, как корпоративный имидж – представление о компании, сформированное средствами маркетинговых и организационных коммуникаций. Корпоративный имидж имеет множественные задачи, но при их реализации фирма может достичь больших высот.

Достижением фирмой устойчивого, продолжительного и делового успеха, является – сильный корпоративный имидж. Этому есть вполне разумное

объяснение. Во – первых увеличение рыночной силы организации приводит к снижению чувствительности к цене. Защищает организацию от нападков конкурентов. Во – вторых, сильный имидж уменьшит заменяемость товаров, а значит, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров – заменителей. И, в – третьих, сильный имидж облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым информационным, человеческим и т.д. [12].

При формировании портфеля компетенций идет также и формирование корпоративной культуры организации, если ранее ее не было.

Корпоративная культура – это один из самых важных аспектов успешного ведения бизнеса. Если она построена правильно, то организация достигнет высот в сфере своей деятельности. Если же при внедрении или создании корпоративной культуры, допущены ошибки, то это может повлиять не только на имидж компании, но и на процесс ее функционирования, в общем.

Итак, корпоративная культура для сотрудников компании – это то, что связывает их воедино. То, что заставляет и мотивирует их работать в компании согласно принятым правилам. Корпоративная культура – это признаваемые правила поведения и управления в компании [21].

Генеральный директор, владельцы компаний и сотрудники компаний всех уровней являются – носителями культуры. В компании и вокруг нее должна существовать культура, чтобы вновь пришедшие сотрудники почувствовали атмосферу доброжелательности и желаемого комфорта. О культуре в организации можно говорить тогда, когда признаваемые правила соблюдаются всеми членами организации. Хорошие отношения в коллективе способствуют пониманию и повышают работоспособность сотрудников.

О наличии официальной корпоративной культуры можно говорить. Если прописаны правила и нормы поведения.

Различия во взглядах, которые порой возникают у сотрудников организации, могут вылиться в конфликтные ситуации, из-за которых некоторые члены организации испытывают дискомфорт и плохое настроение.

Возникающие конфликты и недопонимания между коллегами называют – организационными. Руководство всеми силами вступает за минимизацию и устранение данных конфликтов.

Рассмотрим решение организационных конфликтов. Конфликты в настоящее время являются ключевой проблемой жизни, как отдельных личностей, так и целых коллективов, как в государственной, так и в коммерческой деятельности. Конфликты возникают как на почве, где они естественным образом могут и должны возникать, то есть при возникновении весомых разногласий между сотрудниками, так и на пустом месте, то есть имеются в виду межличностные конфликты, которые мешают возникновению комфортной психологической атмосферы в коллективе.

Исследователи подсчитали и выяснили, что руководители организаций и подразделений тратят в среднем 20% своего времени, разрешая конфликты, возникшие на предприятии. Организации, имеющие устойчивые алгоритмы решения конфликтов, успешнее справляются с их решением, не теряя при этом сотрудников и не портя комфортный микроклимат в компании, то есть поддерживая командный дух и дух соперничества одновременно.

Нередко помимо традиционных проблем финансового характера возникают кризисные ситуации в организации. Конфликтные ситуации могут возникать и из-за наложения должностных обязанностей, или из-за невыполнения данной работы того или иного сотрудника. Порой выполненная работа не в полной мере, тоже приводит в конфликту. Тем не менее, любые конфликтные ситуации подвластны руководству организации и поддаются решению.

Работникам по курированию персонала, тоже под силу разрешить некоторые конфликтные проблемы. Пытаясь создать оптимальные условия для сотрудников, нейтрализуя конфликтные и спорные ситуации, обеспечивая благоприятные условия для работы.

Организационный конфликт возникает тогда, когда происходит расхождения норм, ценностных ориентаций и поведения индивидов, их

взглядов и т.п. Бывает несколько случаев возможности возникновения организационного конфликта:

- сотрудник игнорирует предъявленные к нему требования руководства или норм организации;
- требования, которые предъявляются к работнику, противоречивы или непоследовательны;
- когда выполнение должностных обязанностей ведет к конфликту (работа контролеров, аудиторов и т.п.).

Для сотрудника очень важно чувство удовлетворенности работой, а в конфликтных условиях вовлеченность сотрудника в процесс работы минимален.

Слишком низкая удовлетворенность приводит к повышению текучести, но и слишком высокая может привести к снижению мотивации. Отсюда следует, что руководителю очень важно понимать, довольны ли сотрудники своими обязанностями, оплатой труда, отношением в коллективе и т.д. перед серьезными изменениями в подразделении или организации в целом.

Таким образом, в качестве вывода по первой части исследования необходимо привести следующее:

- управление персоналом, его сущность и методы изменились за последнее десятилетие;
- очевидным является необходимость увеличения используемого потенциала персонала, а изучение компетенций работников в этой связи представляет важное направление работы;
- портфель компетенций помогает работодателю использовать работника, улучшая его отношение к работе.
- формирование портфеля компетенций в современной парадигме управления персоналом является элементом важным, и благодаря данному действию можно ожидать от работников повышения лояльности, повышенного желания работать и выполнять свои должностные полномочия качественно.

## 2 Оценка уровня эффективности использования управленческого персонала ПАО Банк АВБ

### 2.1 Оценка организационно-экономической деятельности ПАО Банк АВБ

Полное фирменное название Банка – Открытое акционерное общество АВТОВАЗБАНК. Сокращенное фирменное название – ОАО Банк АВБ.

Банк был создан в 1988 году как независимый коммерческий банк, осуществляющий функции финансово-расчетного центра АвтоВАЗа. Генеральная лицензия № 23 выдана Госбанком СССР, перерегистрирована под № 23 в ЦБ РФ 15.08.08г.

Ключевые моменты становления и развития ОАО Банк АВБ в хронологической последовательности отражены в таблице 2.1 – История развития ОАО Банк АВБ.

Таблица 2.1 – История развития ОАО Банк АВБ

Период развития	Характерные особенности периода
1988 - 1993	<ul style="list-style-type: none"><li>• подписан Протокол о намерениях по созданию в г. Тольятти коммерческого банка по кредитованию, расчетно - кассовому обслуживанию предприятий АО «АвтоВАЗ»</li><li>• дан старт проведению банковских операций, заключению договоров</li><li>• определена структура управления, стратегия работы Банка</li><li>• открыты первые филиалы, зарегистрирован товарный знак</li><li>• начата благотворительная деятельность АВТОВАЗБАНКа</li><li>• начат процесс формирования кадрового резерва</li><li>• начаты процессы бизнес - планирования и управления рисками</li></ul>
1994 - 1998	<ul style="list-style-type: none"><li>• оказана спонсорская помощь ХК "Лада", Российскому национальному симфоническому оркестру под руководством М. Плетнева, автопробегу вазовских автомобилей ВАЗ-2110 по городам России с целью рекламы новых моделей</li><li>• впервые в Поволжье произведена выдача чеков "Американ - Экспресс"</li><li>• учреждена процессинговая компания «Национальные кредитные карточки» (НСС), начато распространение карт VISA АВТОВАЗБАНК и развитие сети банкоматов</li><li>• восстановление платежеспособности Банка</li><li>• выдан первый автокредит</li></ul>

Продолжение таблицы 2.1

<p>1999 - 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сделан акцент на развитие розничного бизнеса</li> <li>• разработаны новые финансовые продукты</li> <li>• ОАО АВТОВАЗБАНК вошел в тройку лидеров сектора банковских услуг по Самарской области</li> <li>• положено начало ипотечному кредитованию</li> <li>• продолжена благотворительная деятельность Банка в рамках фонда "Наши дети" и оказана спонсорская поддержка Самарскому академическому театру драмы</li> <li>• начато развитие инвестиционного направления деятельности</li> <li>• дан старт совместному проекту АВТОВАЗБАНКа и Чувашской ипотечной корпорации</li> </ul>
<p>2004 - 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• АВТОВАЗБАНК стал первым коммерческим банком, осуществляющим операции с монетами из драгоценных металлов</li> <li>• была инициирована международная экономическая миссия на Кипре</li> <li>• контрольный пакет акций ОАО АВТОВАЗБАНК был выкуплен компаниями, подконтрольным топ-менеджменту и партнерам АВТОВАЗБАНКа</li> <li>• продолжена благотворительная миссия Банка и оказание спонсорской помощи</li> <li>• получена Национальная банковская премия</li> <li>• Банку был присвоен и подтвержден долгосрочный международный кредитный рейтинг</li> <li>• АВТОВАЗБАНК по традиции выступил титульным партнером самарского фестиваля АРХИТ'07</li> </ul>
<p>2009 - 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• открыты новые офисы</li> <li>• продолжено развитие продуктовой линейки, а также линейки вкладов Банка</li> <li>• запущен образовательный телевизионный проект для населения "Просто деньги"</li> <li>• дан старт реализации программы по перечислению пенсий на карточные счета Банка для пенсионеров в г. Димитровград и г. Ульяновск</li> <li>• обновлено предложение для корпоративных и частных клиентов</li> <li>• актуализована продуктовая линейка</li> <li>• продолжена оптимизация банковской сети в регионах</li> <li>• запущены подготовительные работы по созданию информационного контакт-центра для клиентов Банка</li> <li>• начата разработка проекта дистанционного банкинга</li> <li>• проведен ребрендинг (БАНК АВБ)</li> <li>• продолжена благотворительная деятельность Банка, реализация проекта "Просто деньги"</li> <li>• разработана программа развития региональной сети</li> </ul>
<p>2012 - 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активное партнерство в спортивных соревнованиях и фестивалях</li> <li>• подтверждение рейтинга Банка на уровне «В++» – «приемлемый уровень кредитоспособности».</li> <li>• организация работ по приему замечаний и предложений по телефону «горячей линии»</li> <li>• открытие новых операционных офисов</li> </ul>



Уставный капитал банка составляет 1 150 000 000 (один миллиард сто пятьдесят миллионов) рублей, разделенных на 2 300 000 000 акций. В 2014 году акционерами ОАО Банк АББ являлись 18 187 физических и юридических лиц.

Учредителями Банка являются:

- Банк внешнеэкономической деятельности СССР;
- Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации;
- Открытое акционерное общество «АВТОВАЗ»;
- Российский инвестиционно-коммерческий, промышленно-строительный банк (открытое акционерное общество).

Юридический и фактический адрес организации: Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, улица Голосова, 26 а.

ОАО Банк АББ имеет четыре филиала (в г. Москва, г. Чебоксары, г. Димитровград и Республике Кипр), двадцать один операционный офис (в г. Тольятти, г. Набережные Челны, г. Сызрань, г. Оренбург, г. Самара) и четыре дополнительных офиса (в г. Тольятти).

ОАО Банк АББ – коммерческий банк, поэтому целью его деятельности является извлечение прибыли.

Процесс осуществления банковских операций, являющийся основным видом деятельности банка, включает такие операции по работе с физическими и юридическими лицами, как:

- привлечение денежных средств во вклады;
- размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов;
- перевод денежных средств по требованию с открытием банковских счетов;
- кассовое обслуживание;
- инкассация денежных средств и ценных бумаг;
- привлечение во вклады, размещение, хранение драгоценных металлов;

- выдача банковских гарантий;
- перевод денежных средств без открытия банковских счетов

Для клиентов – юридических и физических лиц – Банком предоставляется широкий спектр продуктов и услуг, в числе которых расчетное – кассовое обслуживание, пластиковые карты, потребительское и ипотечное кредитование, дистанционное банковское обслуживание, срочные вклады, денежные переводы, продажа монет из драгоценных металлов.

Миссия Банка заключается в повышении доступности финансовых услуг для корпоративных и частных клиентов путем обеспечения качественного высокотехнологичного банковского сервиса.

Во взаимодействии с акционерами основным направлением является обеспечение достижения целей акционеров и защиты их интересов путем профессионального честного обслуживания каждого клиента в регионе обслуживания Банка.

Миссия банка в отношении персонала состоит в непрерывном развитии всех видов его потенциала за счет работы с передовыми банковскими технологиями и внедрения инноваций в процесс обслуживания клиентов.

На основе миссии сформированы следующие ценности Банка АББ, лежащие в основе его корпоративной культуры: порядочность, ответственность, осуществление деятельности Банка в соответствии с законами и традициями банковской деятельности; прозрачность, надежность, доброжелательность; высокий уровень профессионализма, социальная активность, нацеленность на результат.

Организационная структура Банка представлена в Приложении А.

Как видно из организационной структуры, органы управления банком представлены Общим собранием акционеров, Советом директоров, Исполнительным советом (коллегиальный исполнительный орган), Президентом Банка (единоличный исполнительный орган).

Стратегическая цель ОАО Банк АВБ на период до 2018 года состоит в повышении эффективности и устойчивости бизнес - модели Банка.

Функции органов управления Банком в процессе реализации Стратегии распределяются следующим образом:

– Совет директоров: утверждает Стратегию и Программы, содержащие в себе перечень мероприятий по достижению определенных Стратегией приоритетных задач; утверждает руководителей Программ; ежегодно утверждает Бизнес-план; осуществляет контроль принятых решений.

– Исполнительный совет: ежегодно утверждает Политики и утверждает Перечень мероприятий по реализации Бизнес-плана; утверждает, проекты и назначает руководителей; осуществляет контроль принятых решений.

Рассмотрев организационную структуру ПАО Банка АВБ и оценив масштабы организации, рассмотрим основные экономические показатели за последние 3 года по городу Тольятти, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности ПАО Банк АВБ за 2013 - 2015 гг

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Операционные доходы, тыс.руб.	640200	647356	654100	7156	6744	1,11	1,04
2.Операционные расходы1, тыс.руб.	614971	617821	613421	2850	-4400	0,46	-0,72
3.Управленческие расходы1, тыс.руб.	630446	630000	620570	-446	-9430	-0,08	-1,5
4.Коммерческие расходы1, тыс.руб.	224388	245512	257643	21124	12131	9,41	4,94
5.Прибыль до налогооблож., тыс.руб.	25028	29150	40171	4122	11021	16,46	37,80

Продолжение таблицы 2.2

6. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	16519	18002	21440	1483	3438	8,87	19,09
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	639917	648458	727544	8541	79086	1,33	12,19
8. Численность работающих, чел.	862	908	872	46	-36	5,33	-3,97
9. Фонд оплаты труда <sup>3</sup> , тыс. руб.	277636	306160	302555	28524	-3605	10,27	-1,18
10. Производ-ть труда рабо-го, тыс.руб.(с.1/с.8)	742,69	712,94	750,11	-29,75	37,17	-4,01	5,21
11. Среднегод. з/п работающего, тыс. руб. (стр9/стр 8)	322,08	337,18	346,96	15,10	9,78	4,68	2,90
12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	2,58	2,78	3,27	0,27	0,49	7,75	17,62

Основные экономические показатели деятельности предприятия ОАО Банк АББ, позволяют сказать, что в 2015 году операционные доходы выросли на 1,04% по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году выросли на 1,11 % по сравнению с 2013 годом, представленные на рисунке 2.1.

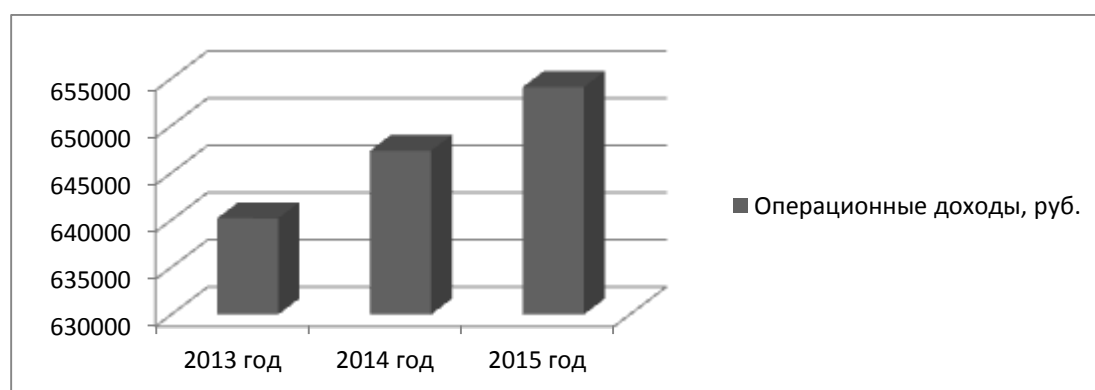


Рисунок 2.1 – Динамика операционных доходов ПАО Банка АББ

Операционные доходы чаще всего состоят из: чистой выручки от продаж, процентов по кредитам и вкладам, поступивших арендных платежей,

комиссионных сборов и других денежных поступлений. Наблюдаемая в таблице ритмичность темпов прироста операционных доходов, свидетельствует о квалифицированном управлении деятельностью банка.

Операционные расходы в 2015 году уменьшились на 0,72 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году увеличились на 0,46 % по сравнению с 2013 годом, показанные на рисунке 2.2. К операционным расходам чаще всего относятся комиссии и проценты, выплаченные по операциям с клиентами, а также привлечение долгосрочных займов на финансовых рынках и др. Рассматривая график следует заметить значительное снижение, даже по сравнению с 2013 годом.

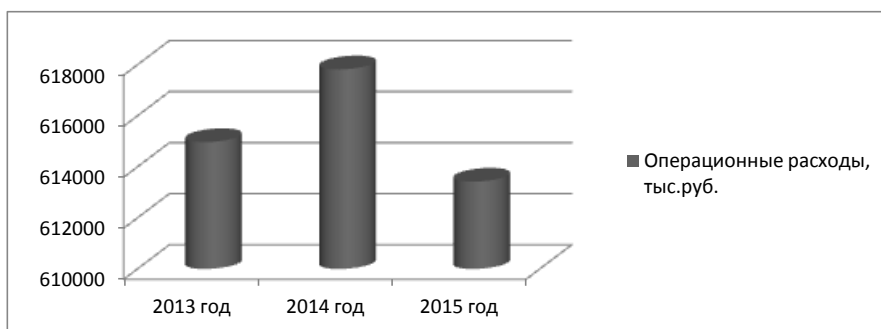


Рисунок 2.2 – Динамика операционных расходов ПАО Банк АВБ

Продолжая анализировать таблицу с основными экономическими показателями, рассмотрим управленческие расходы. Они в 2015 году уменьшились на 1,50 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году уменьшились на 0,08 % по сравнению с 2013 годом. А коммерческие расходы в 2015 году увеличились на 4,95 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году увеличились на 9,41 % по сравнению с 2013 годом.

Чистая прибыль, зависящая от валовой прибыли и от количества налогов, в 2015 году увеличилась на 37,80 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году

увеличилась на 16,46 % по сравнению с 2013 годом, представленная на рисунке 2.3

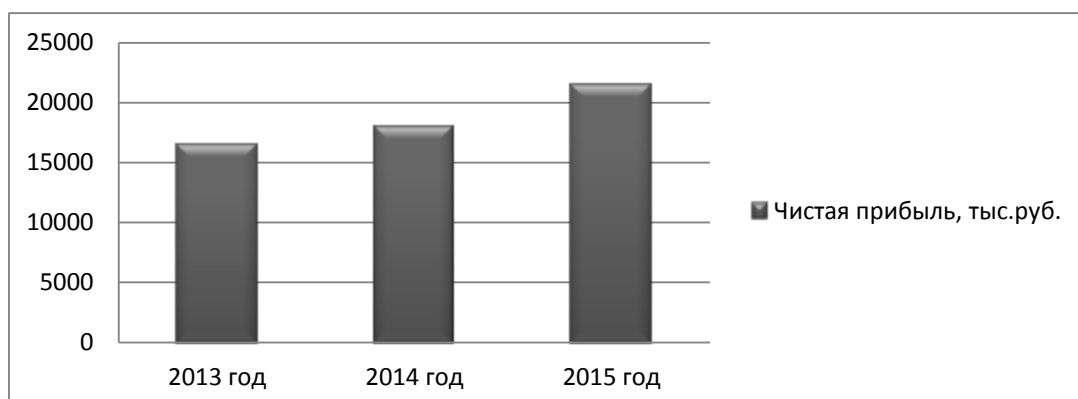


Рисунок 2.3 – Динамика чистой прибыли ПАО Банк АВБ

Стоимость основных средств в 2015 году увеличились на 12,19 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году увеличились на 1,33 % по сравнению с 2013 годом.

Далее проведем анализ трудовых показателей на предприятии, которые позволят выявить проблемы повышения эффективности использования персонала. Для этого рассмотрим показатели средней заработной платы работающего на рисунке 2.4.

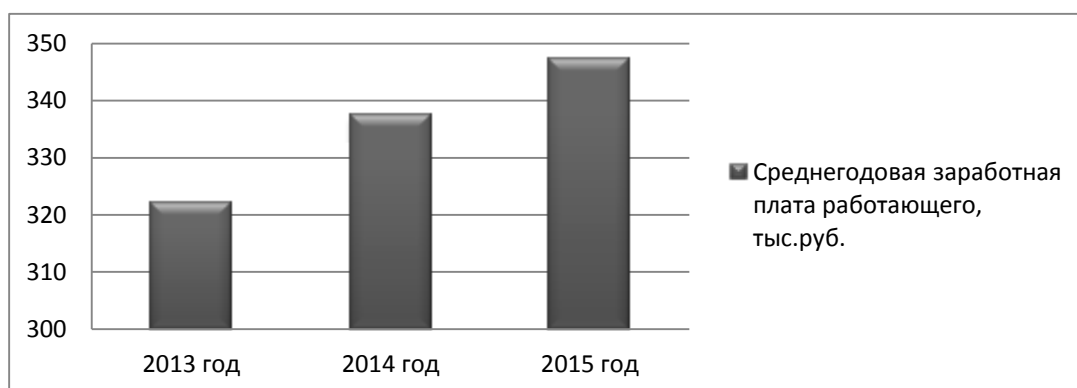


Рисунок 2.4 – Среднегодовая заработная плата работающего в Банке АВБ

Из данных, приведенных на рисунке 2.4, можно проследить темп прироста среднегодовой заработной платы работающего. Среднегодовая заработная плата в 2015 году увеличилась на 2,9 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году увеличилась на 4,68 % по сравнению с 2013 годом.

Что касается производительности труда, то она также набирает растущую тенденцию, что изображено на рисунке 2.5.

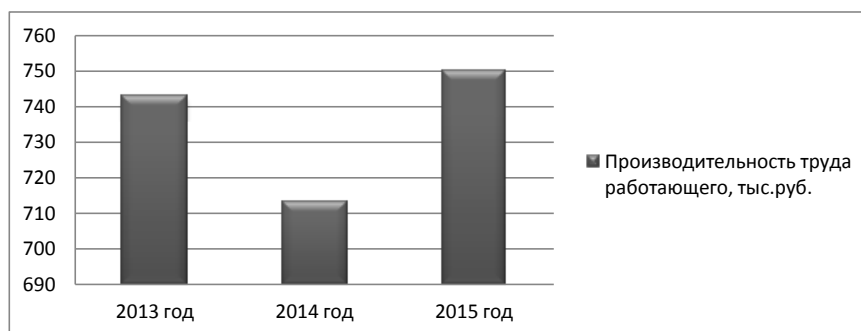


Рисунок 2.5 – Динамика производительности труда работающего в ПАО Банке АББ

Из рисунка 2.5 видно, что производительность труда работающего в ПАО Банке АББ, возросла в 2015 году 5,21 %, в отличие от производительности 2014 года, которая снизилась на 4,1 %, из-за затянувшейся адаптации новых сотрудников, которые были наняты в связи с открытием нового дополнительного офиса.

Также следует рассмотреть движение и текучесть кадров в ПАО Банке АББ, по городу Тольятти. Из таблицы 2.3 выявлено, что численность работающих за последние три года колеблется, едва достигая в 2014 году, отметки 900 человек с темпами прироста в 5,33 %, она вновь пошла на спад в 2015 году, сокращаясь почти на 4 %.

Таблица 2.3 – Анализ движения и текучести кадров в ПАО Банк АББ

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5		6	
а. Численность персонала, чел.	862	908	872	46	-36	5,33	3,97
б. Принято на работу, чел.	71	38	22	-33	-16	-46,48	-42,11
в. Число уволенных за год, в том числе:	25	74	58	49	-16	196	-21,63
- По собственному желанию (а)	23	66	53	43	-13	186,95	-19,7
- За нарушение дисциплины (б)	2	8	5	6	-3	300	-37,5
г. Коэффициент оборота по приему, % (2 стр./1стр.)*100	8,23	4,18	2,52	-4,14	-1,66	-49,24	-39,72
д. Коэффициент по увольнению, % (3стр./1стр.)*100	2,90 2,66 0,23	8,14 7,26 0,88	6,55 6,07 0,57	5,24 4,60 0,65	-1,59 -1,19 -0,33	180,68 172,93 182,60	-19,54 -16,4 35,23
е. Общий коэффициент оборота, % (2стр.+3стр)/1стр*100	11,13 10,23 8,46	12,33 11,45 5,06	9,17 8,60 3,09	1,20 1,22 -3,40	-3,16 -2,85 -1,97	10,78 11,92 -40,19	-25,63 -24,90 -38,94
ж. Коэффициент текучести рабочей силы, %,(3стр(а)+3стр(б))/1 стр.*100	2,90	8,14	6,65	5,24	-1,49	180,68	-18,31
з. Коэффициент постоянства персонала, % (1стр.-2стр.-3стр.)/1стр.*100	88,86 89,09 91,53	87,66 88,54 94,93	90,82 97,01 96,90	1,20 0,55 3,37	3,16 8,47 1,97	-1,36 0,62 3,71	3,60 9,56 2,07

Информация о численности персонала ПАО Банка АББ, отображенная в таблице 2.3, позволяет внести ясность, о текущем положении дел и использовании персонала. Отообразим данную динамику на графиках, которая наглядно укажет на численность персонала, число принятых и уволенных сотрудников за 2013 – 2015 годы.



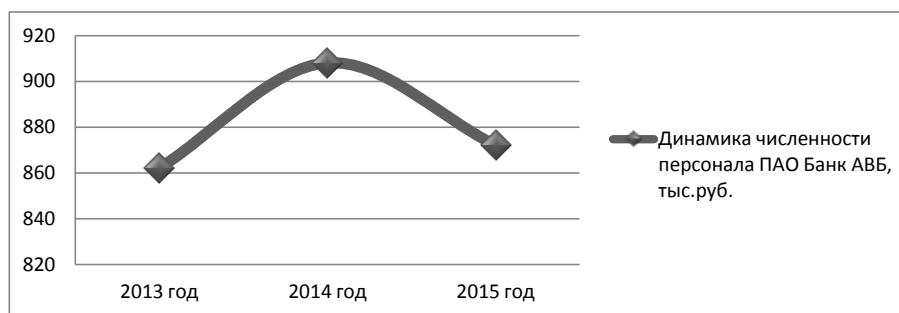


Рисунок 2.6 – Динамика численности персонала в ПАО Банке АВБ

Уменьшение численности персонала представленная на рисунке 2.6 в 2015 году, связана с предстоящим изменением в организационной структуре, а именно с подписанием договора об присоединении ПАО Банка АВБ, к «Промсвязьбанку». Смена руководства несет устрашающий характер действий на сотрудников, тем самым отсеивая, неуверенных в своих силах и компетентности работников.

Графическое интерпретирование анализа движения и текучести кадров в ПАО Банке АВБ приставлено на рисунке 2.7.

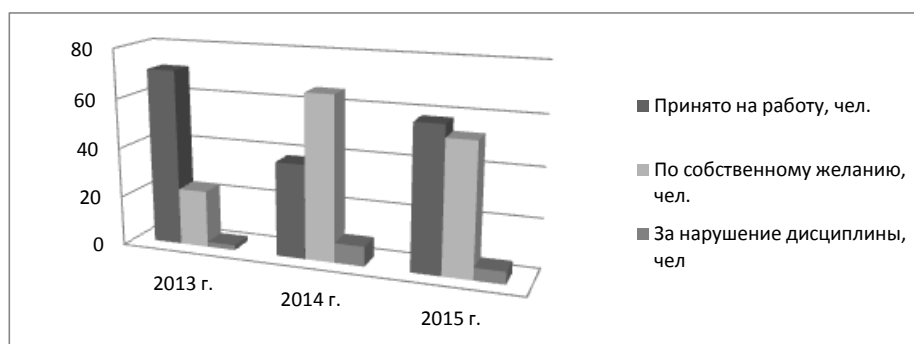


Рисунок 2.7 – Анализ движения и текучести кадров в ПАО Банка АВБ

Согласно расчетам приведенным в таблице 2.3 коэффициент оборота по приему снизится на 39,72% в отчетном периоде, чем в 2014 г.

По данным рисунка 2.7 видно, что уровень подбора в 2015 году невысокий, но все же выше чем в 2014 году. Самый высокий уровень подбора был в 2013 году, он связан с открытием нового дополнительного офиса. Следует отметить, что количество увольняемых работников, по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, после кризисного в области управления персоналом 2014 года, стало сокращаться в 2015 году на 21,63 %. Это говорит о том, что сотрудники по подбору персонала, стараются приложить не мало усилий, по поиску пути который ведет к нормализации своего положения на рынке труда. Но пока этих усилий ещё не достаточно для закрепления своей позиции. Нужно наладить «обратную связь» между сотрудниками и руководством, чтобы понять истинные причины увольнения сотрудников.

Самая высокая текучесть кадров за исследуемый период (2013 – 2015 гг.) был в 2014 году и составил 8,14%, что выше допустимого уровня ( в 5-7%). Коэффициент текучести рабочей силы в 2015 году составил 6,65 %, что соответствует допустимому уровню. Это говорит о повышении эффективности кадровой службы.

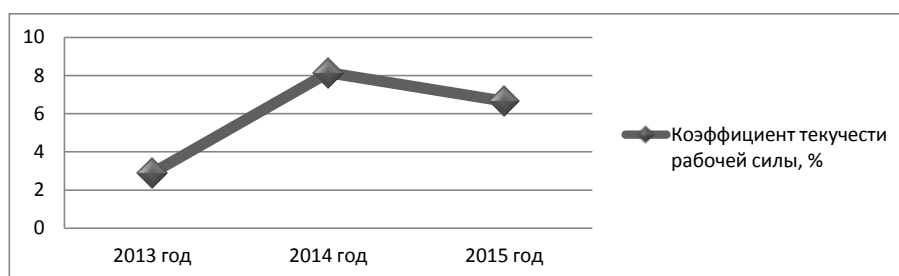


Рисунок 2.8 – Динамика численности уволенных сотрудников ПАО Банка АБВ

Таким образом анализ показателей позволяет выявить благоприятные экономическое состояние предприятия и наличие достаточности ресурсов для совершенствования использования персонала.

## 2.2 Анализ эффективности использования персонала ПАО Банк АББ

Продолжая анализировать эффективность работы коммерческого ПАО Банка АББ, рассмотрим управленческий фактор.

Одним из элементов ПАО Банк АББ является управление по работе с персоналом. В своей работе управление человеческими ресурсами руководствуется законами, нормативными и распорядительными документами, Уставом ПАО Банка АББ, Кодексом корпоративного поведения и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

За всю историю развития, за долгие и плодотворные годы работы, Банк АББ накопил значительный опыт в области принятия HR-решений. Управлением выполняется вся работа исходя из возложенных на него функций и задач, идущих в разрез с перспективным и текущим планированием работы организации.

Задачами УЧР являются:

- построение эффективных механизмов контроля над соблюдением норм трудового законодательства и реализацией иных нормативно-правовых актов, документов компании;
- организация кадрового делопроизводства;
- реализация принимаемых в организации систем мотиваций, компенсаций и социальных обеспечений персонала;
- обеспечение эффективного управления затратами на фонд оплаты труда и планирования социальных программ;
- внедрение и поддержание комплексных систем оценивающих персонал и карьерное развитие сотрудников;
- управление человеческими ресурсами фирмы;
- создание и развитие корпоративной системы обучения в организации.

Решением данных задач занимается специально подобранные и обученные специалисты, подчиняющиеся непосредственно начальнику отдела по работе с персоналом.

Структура отдела по работе с персоналом представлена на рисунке 2.4. – Отдел по работе с персоналом.



Рисунок 2.4. Отдел по работе с персоналом ПАО Банк АВБ

Существующий персонал компании должен иметь соответствующее высшее профессиональное образование, а также личностные качества и навыки, необходимые их должности.

Перейдем непосредственно к компетенциям руководителя, которые наиболее актуальны для решения современных задач в нашей экономике, они представлены в таблице 2.4 – Основные компетенции руководителя.

Таблица 2.4 – Основные компетенции руководителя.

Компетенции руководителя	Характеристика компетенции
Авторитетность	Оказание влияния на сотрудников на основании не просто должности, а социального статуса и всего того, что с ним связано.
Ориентация на эффективность (достижение)	Четко поставленная цель, объективная и измеримая, при наличии возможностей в виде потенциала и ресурсной базы. Следует заметить, что такая компетенция не установлена самой системой – она внутри менеджера, как руководящий принцип.
Логическое или аналитическое мышление	Скорость и эффективность принятия решений, возможность использования всего инструментария и функционала своих аналитических способностей.

Продолжение таблицы 2.4.

Компетенции руководителя	Характеристика компетенции
Поиск и восприятие информации	На сегодня информация максимально общедоступна, скорости передачи молниеносны и достоверность информации легко проверяема. Поэтому это компетенция требует максимального приложения сил и возможностей руководителя – развивать качество поиска и восприятия на фундаменте собственных знаний и представлений о законах экономики нашего мира.
Качество подачи управленческого решения	В большинстве случаев, управленческое решение, не может быть воспринято всеми подчиненными позитивно, тогда как реализация таких решений имеет фиксированные рамки проекта от инициализации, до контроля исполнения – что говорит о качественном планировании взаимодействия с людьми, с градацией их степени участия в решении поставленных задач.
Лидерство	Умение управлять авторитетами, создавая лидирующую структуру, которая была бы почитаема, от отделов организации, до центров ответственности, там где лидерство уже становится естественным выражением большинства принимающих решения.
Командная работа	Умение организовать команду авторитетов своего вектора развития и качественное управление ими.
Проактивность и инициативность	Позволяет оценивать трезво положение вещей, свою роль, и место в организации, и в зависимости от ситуации не только принимать самостоятельно активное участие, но и делегировать свои полномочия.
Креативность и эмоциональная гибкость	Играет важную роль особенно в условиях отечественной экономики, где сложно вспомнить год, полгода стабильного развития без давления непрекращающейся очереди социально-экономических, политических и прочих кризисов, как внешних угроз, где креативность спасает возможностью адаптации под новые условия игры.
Самопознание	Предполагает собой постоянное саморазвитие, где только два пути прогресс или регресс.
Уверенность в себе	Отражает результат качественной работы руководителя (социальный статус, дорогостоящие блага жизни и быта).

Всеми этими компетенциями, в той или иной мере обладает Начальник отдела по работе с персоналом – Н.В. Соломенник.

Заботясь о будущем Банка, подстраиваясь под требования и изменения в области экономики и управления, руководитель стремится развивать не только собственные навыки, умения и компетенции, но и создать команду высококвалифицированных специалистов.

Рассмотрев компетенции начальника, переходим непосредственно к компетенциям специалистов отдела по работе с персоналом, но для этого следует рассмотреть их функционал и специфику работы.

Отдел по работе с персоналом занимается введением кадровой документации, отчетности, предоставляет организации специалистов и разрабатывает обучающие материалы, разрабатывает должностные инструкции и другие нормативы для обеспечения эффективного функционирования каждого отдела предприятия.

Оценивая весь объем работы, стоит рассмотреть штатное расписание ПАО Банка АББ, которое составляется по установленной статистической форме. В нем указаны наименования подразделений, должностей в организации, ставки на данную должность в количественном отношении и в зависимости от установленной формы оплаты труда сотрудника, уровень оплаты по данной должности, которые координируют специалисты по работе с персоналом.

Также специалистом по организации и нормированию труда, осуществляется контроль, и планирование использования рабочего времени. Время работы отражается в правилах Внутреннего Трудового Распорядка и фиксируется в табелях учета рабочего времени, а потом оплачивается согласно действующему трудовому законодательству.

Что же касается общих положений, должностных обязанностей, прав и ответственности менеджеров персонала, то они указаны в Приложении В – Должностная инструкция менеджера по персоналу.

В связи с анализом должностной инструкции определяются основные

качества, специфические черты личности, которыми должен обладать управленец.

Эти компетенции сгруппированы и изображены в таблице 2.5 – Основные компетенции управленческого персонала.

Для результативной работы управленца очень важно иметь организационные и аналитические способности, а так же способность управлять своим временем.

Существующие характерные качества для управленцев играют важную роль в специфике его работы. Проявляя настойчивость и самостоятельность, умение владеть интеллектом, самодисциплиной и развитие творческих способностей отражаются в эффективной работе организации. Управленец реализует свои лучшие качества и свободно достигает успеха.

Таблица 2.5. – Основные компетенции управленческого персонала

Компетенции управленческого персонала	Характеристика компетенции
Ориентация на эффективность (достижение)	Четкое выполнение задач поставленных руководством, используемых во благо реализации общей цели организации.
Логическое или аналитическое мышление	Возможность быстро и эффективно принимать решения, распределяя поставленные задачи в определенной последовательности. Для большей эффективности организованности своей работы использовать весь инструментарий своих логических и аналитических способностей.
Организаторские способности	Расстановка приоритетов в выполнении определенных задач, делегирование рабочих функций, планирование, пунктуальность.
Коммуникабельность (навыки делового общения)	Поддержка дружеских отношений в коллективе, умение вести деловые переговоры и производить должное впечатление.
Инициативность и креативность	Формирование новых идей и решений позволяющих улучшить работу и использование персонала.
Поиск и восприятие информации	Развитие качество поиска и восприятия информации на фундаменте собственных знаний и представлений о законах банковской системы, управления и экономики.

## Продолжение таблицы 2.5

Гибкость и обучаемость	Быстрота реакции на сложившуюся ситуацию в организации. Приобретение новых знаний путем самообучения, анализа полученной информации в процессе работы
Профессиональная компетентность	Опыт работы на данной должности и наличие специальных навыков позволяющих раскрыть свой профессиональный потенциал.

Основной акцент в работе управленца возлагается на его аналитические способности и владение большим объемом информации. Его знания о финансовом состоянии, о клиентах и сотрудниках, тесно переплетаются со знаниями выгоды и преимуществ банковских продуктов и их выгоды для конкретного клиента и акционера.

Не менее важными являются взаимосвязанные способности организации и планирования собственного времени, так как они позволяют рационально использовать рабочее время и делегировать свои полномочия, для выполнения предстоящих задач.

Эрудированность управленца – знания и обладание специфической информацией о сотрудниках, потенциальных клиентах и будущих кандидатах на свободные вакансии, а так же о своем банке, конкурирующих банках и их услугах.

Основными требованиями к квалификации являются базисная совокупность теоретических знаний, владение навыками делового общения, основы введения переговоров, об управленческих приемах и методах. А также практические навыки работы с персональным компьютером и иной оргтехникой.

Изучив качество работы банка, в целом и в частности работу отдела по работе с персоналом определены возможные проблемы функционирования и развития организации.

Далее рассмотрим состояние компетенций персонал с точки зрения совершенствование использования персонала.



С момента образования ПАО Банк АВБ был ориентирован на тщательную и упорную работу, на достижение финансового благополучия и стабильности, но, не смотря на долгую и успешную работу, банк столкнулся с некоторыми проблемами, такими как:

- недостаточная удовлетворенность сотрудников (в связи с грядущими изменениями, у работников возникла неопределенность, и прежние ориентиры на результат исчерпали себя);

- текучесть кадров, в том числе и управленческого персонала;

- потребность в совмещении обязанностей сотрудников.

Рассмотрим первую проблему подробнее и выясним в чем причина возникновения данной проблемы.

Говоря о недостаточной удовлетворенности сотрудников, было упомянуто о грядущих изменениях. ПАО Банк АВБ планирует выкупить «Промсвязьбанк», так как «Автовазбанк» имеет обширные базы корпоративных клиентов, именно эти базы привлекли основной интерес для столичных банкиров.

В настоящее время персоналу организации ПАО Банка АВБ для удовлетворенности своей работой требуется не только материальные блага в виде заработной платы, бонусов и т.п., но и также и профессиональный подход к работнику, развитие его личностных особенностей, эффективное использование его профессиональных навыков вместе с личностными психологическими особенностями.

Рациональное использование персонала представляет собой, совокупность комплексных мероприятий, охватывающих почти все этапы управления персоналом, в результате которых наиболее эффективно реализуется трудовые, творческие и физические способности работников.

Основным показателем, характеризующим эффективность использования персонала. является – текучесть кадров, которая отражает уровень изменения состава работников предприятия вследствие увольнения и перехода на другую

работу по личным мотивам. Выявление и минимизация этих мотивов, является основными задачами по устранению текучести.

Исходя из проблем, возникших в настоящий момент в ПАО Банке АББ, разработаем программу действий по внедрению преобразований.

Таблица 2.6 – Программа действий по внедрению преобразований

Действия по внедрению преобразований	Проблемы, возникнувшие в ПАО Банке АББ		
	1. Недостаточная удовлетворенность сотрудников	2. Текучесть кадров (в том числе и управленцев)	3. Совмещение обязанностей сотрудников
Планирование действий по выявлению и минимизации проблем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявить какими способами выявляется неудовлетворенность сотрудников в других организациях</li> <li>- сравнить данный способ оценки с нашим способом</li> <li>- разработать новый способ выявления неудовлетворенности сотрудников</li> <li>- согласовать с руководством</li> <li>- внедрить данный способ выявления неудовлетворенности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимо выявить причину</li> <li>- разработать предложение по улучшению условий труда</li> <li>- выявить, как те или иные условия повлияют на текучесть кадров</li> <li>- выбрать более оптимальное решение с наименьшими затратами</li> <li>- внедрить данное мероприятие в организацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявить по каким критериям отбирают сотрудников и предлагают им горизонтальное перемещение</li> <li>- сравнить данный способ</li> <li>- разработать портфель компетенций сотрудников для улучшенного внутреннего поиска нужного человека на ту или иную должность</li> <li>- внедрить данный портфель компетенции</li> </ul>
Первоначальная диагностика	<p>Предположительно, что чрезмерность амбиций, желаний, специалистов не совпадают с возможностями, а так же уровнем заработной платы. Он оказывается ниже чем ожидаемый, а недостаточность опыта некоторых специалистов не оправдывает увеличение расходов на оплату труда</p>	<p>Было выявлено, что главными факторами вызывающими текучесть персонала, а именно кадровиков являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- большой объем работы</li> <li>- недостаточность, знаний умений компетенций</li> <li>- несоответствие заработной платы с условиями и нагрузкой</li> </ul>	<p>Персонал отбирается исходя из стажа и опыта работы на совмещение должностей. Данный способ не эффективен, так как ориентирование только на опыт работы не может отвечать требованиям к должности и не может означать, что данный человек справится с поставленными задачами</p>
Сбор информации	<p>Проводится из заполненных анкет привлеченных кандидатов, в графе «ожидания от работы»</p>	<p>Проводится из анкет увольняемых сотрудников, учитываются ответы в графе «причины увольнения»</p>	<p>Анализ должностных инструкций управленческого персонала</p>

Продолжение таблицы 2.6

Сбор информации	Проводится, прежде всего из заполненных анкет привлеченных кандидатов, в графе «ожидания от работы» и в графе «как вы узнали о нашей вакансии»	Проводится, прежде всего из анкет увольняемых сотрудников, учитываются ответы в графе «причины увольнения»	Анализ должностных инструкций управленческого персонала
Анализ полученных данных	Полученные данные анализируются статистически, что помогает наглядно увидеть тенденции улучшения или ухудшения показателей привлечения кандидатов, рассчитывается коэффициент принятия	Полученные данные анализируются статистически, что помогает наглядно увидеть тенденции улучшения или ухудшения показателей текучести кадров, рассчитывается коэффициент выбытия	Полученные данные анализируются статистически, что помогает наглядно увидеть тенденции улучшения или ухудшения показателей работающего персонала по совмещению
Планирование и подготовка изменений	Предприятие планирует затраты на внедрение способа сбора информации об удовлетворенности, составляет программу по подготовке к данному опросу, рассматривает процесс удовлетворенности и рассчитывает эффективность	Предприятие планирует затраты на внедрение мероприятий, составляет программу по подготовке к данному мероприятию, рассматривает процесс использования персонала и рассчитывает эффективность	Предприятие планирует затраты на внедрение мероприятий, составляет программу по подготовке к данному мероприятию, рассматривает процесс адаптации и рассчитывает эффективность
Оценка результатов и формирование рекомендаций	Рассчитывается экономическая эффективность каждого предложенного способа, выявляется наиболее значимое в плане эффективности проводимых опроса и наименее затратное, которое проще будет во внедрении	Рассчитывается экономическая эффективность каждого мероприятия, выявляется наиболее значимое в плане эффективности проводимых мероприятий и наименее затратное, которое проще будет во внедрении	Рассчитывается экономическая эффективность от разработки портфеля компетенций

Из разработанной программы действий выявлено, что для устранения текущих проблем, необходимо совершенствовать систему использования персонала и разработать следующие мероприятия, которые будут взаимосвязаны с введением «портфеля компетенций».

Таблица 2.7 – Планируемые мероприятия в ПАО Банк АББ

Мероприятие	Ожидаемый результат
<p>Разработать тест оценивающий степень удовлетворенности условиями труда. Включающий в себя вопросы – утверждения, степень значимости оцениваемую от 0 до 10, так же степень удовлетворенности оцениваемую от 0 до 10 и включающий комментарий: что можно улучшить?</p>	<p>Выполнение данного теста позволит оценить степень удовлетворенности труда сотрудником по таким критериям, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- денежное вознаграждение;</li> <li>- самочувствие;</li> <li>- комфортные условия работы;</li> <li>- содержание работы:</li> <li>- возможность развиваться как личности;</li> <li>- возможность карьерного роста;</li> <li>- отношения в коллективе;</li> <li>- структурированная деятельность;</li> <li>- общественное признание;</li> <li>- отношения с руководителем.</li> </ul> <p>Данный тест позволяет выстроить обратную связь между сотрудником и работодателем. Оценить сложившуюся ситуацию и спрогнозировать дальнейшие действия сотрудника, вплоть до увольнения. Анализируя результаты теста, можно скоординировать сложившуюся ситуацию и принять все возможные меры по созданию благоприятных условий для работника, тем самым повысить эффективность использования персонала.</p> <p>А оставленные комментарии на вопрос «что можно улучшить» передать в отдел специалисту по мотивации персонала и разработки социальных программ.</p>
<p>Разработать анкету выявляющую «портфель компетенций», включающий в себя тест на выявление личностных компетенций и модели компетенций</p>	<p>Данное мероприятие позволит оценить потенциал и компетентность каждого кандидата желающего занять должность. Позволит улучшить внутренний поиск. В соответствии с личными и профессиональными особенностями подобрать, нужного человека на ту или иную должность или же предложить сотруднику совмещение должностей исходя из его навыков и умений.</p>

Продолжение таблицы 2.7

Мероприятие	Ожидаемый результат
<p>Улучшить систему использования специалистов и их мотивацию с помощью:</p> <p>Формирования карты системы ключевых показателей Balanced Scorecard - метод каскадирования и приоритизации KPI от стратегии верхнего уровня на каждое подразделение и каждого сотрудника.</p>	<p>В Банке АВБ существует стратегия развития, составлены стратегические карты.</p> <p>На основе целей, определенных стратегией, разрабатываются годовые планы банка в целом, бизнесов банка, подразделений.</p> <p>Устанавливаются KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников).</p> <p>Для разработки карты системы ключевых показателей предлагаем банку применить Balanced Scorecard - метод каскадирования и приоритизации KPI от стратегии верхнего уровня на каждое подразделение и каждого сотрудника. Общая идея заключается в том, что сумма вознаграждения напрямую зависит от индивидуального вклада работника в достижение общих целей организации, например, с помощью системы баллов, пропорционально которым формируется вознаграждение.</p>

Внесем пояснения в планируемые мероприятия. Не для кого не секрет, что успех реализации проектной деятельности, чаще всего зависит от степени заинтересованности и замотивированности исполнителей.

Анализ удовлетворенности персонала помогает: вычислить причины повышения текучести в подразделении, если на это не имелось объективных оснований, а также выявлять и устранять коммуникационные проблемы обмена информацией, сложившиеся внутри коллектива; установить значимость факторов перед внедрением систем материальной и нематериальной мотиваций; позволяет определить сильные и слабые стороны в личностных качествах персонала, перед планированием кадровых изменений. В таком случае целью проведения опроса сотрудников может являться прояснение существующих проблем и выявление скрытых проблемных участков в управлении службой.

Мотивация сотрудников может быть внешней (KPI, штрафы, поощрения, обязательства) и внутренней (интерес к работе, самореализация и т.д.).

Ведущей может оказаться как внешняя, так и внутренняя мотивация или грамотное сочетание стимулов. Удовлетворенность – это всегда внутренняя мотивация, поэтому она может стать решающей при выборе руководителем инструментов повышения эффективности работы персонала. Чтобы провести анализ удовлетворенности, необходимо понимать, из каких составляющих, она складывается. Можно выделить следующие значимые критерии:

- денежное вознаграждение – соответствие оплаты труда ожиданиям, возможность влиять на уровень получаемого дохода;

- самочувствие – значимость хорошего самочувствия, ощущения работоспособности, безопасность рабочих условий и отсутствие в них негативного влияния на здоровье;

- комфортные условия - расположение офиса, график, наличие всех необходимых для выполнения обязанностей технических средств и прочих инструментов, удобство рабочего места, благоустроенность помещений;

- содержание работы – наличие интересных и разнообразных задач, амбициозных целей;

- возможность развиваться как личности – прохождение обучения и развивающих программ; - возможность карьерного роста – наличие кадрового резерва, прогнозируемые карьерные перспективы;

- отношения в коллективе – открытые отношения в коллективе, поддержка коллег; - структурированная деятельность – возможность планировать свою работу;

- общественное признание – необходимость получать внимание со стороны других людей, желание чувствовать свою значимость;

- отношения с руководителем – возможность свободного обсуждения возникающих вопросов.

Опираясь на эти критерии, можно составить анкету (опросник), которая и позволит увидеть причины большинства сложностей, связанных с управлением персоналом.

Исходя из второй проблемы – текучести персонала, с помощью планируемого опросника, предполагается отслеживать степень удовлетворенности персонала, тем самым налаживая обратную связь между сотрудником и работодателем, он позволяет координировать действия по использованию персонала.

Данный опросник должен будет отражать суть проблем возникших в отделе и с конкретным лицом. А с помощью анализа результатов опроса, можно выявить преимущества и недостатки данного сотрудника, предвидя его дальнейшие действия вплоть до увольнения, или же, если сотрудник полностью справляется с поставленными задачами и готов решать более сложные задачи, можно предложить ему совмещение должностных обязанностей. Тем самым решая вторую проблему, но прежде чем позволить данному сотруднику заниматься работой по совместительству стоит проверить его компетенции с занимаемой должностью.

Для этого планируется подробнее изучить должностные инструкции отдела по работе с персоналом и сформировать «портфель компетенций» для той или иной должности. Сформированная база будет основой при внутреннем подборе кандидата на занимаемую должность, предполагая горизонтальное перемещение или же совмещение должностных обязанностей в случае потребности занять временно пустующее место в отделе.

А решению третьей проблемы и улучшению мотивации, а так же координации деятельности предприятия, будет способствовать совершенствование использования персонала организации на основе разработки стратегической карты сбалансированной системы показателей, основанной на типовой структуре изображенной в Приложении Г.

Рассмотрев мероприятия планируемые действия, перейдем непосредственно к разработке инструментов по выявлению потенциала персонала.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию использования управленческого персонала ПАО Банка АББ

#### 3.1 Разработка инструментов по выявлению потенциала персонала

Напоминаем, что основными недостатками в системе использования персонала ПАО Банка АББ, является:

- отсутствие обратной связи между сотрудниками и работодателем, причина увольнения, как правило выявляется лишь при заполнении «анкеты увольняемого сотрудника», в графе «причина увольнения». В связи с этим нужно создать опросник отображающий степень удовлетворенности сотрудника, чтобы в дальнейшем предвидеть или не допустить увольнения, путем координирующих действий на степень удовлетворенности данного сотрудника;

- отсутствие четко поставленных целей, из-за планируемой смены руководства, прежние цели исчерпали себя, и появилась потребность в разработке карты сбалансированной системы показателей;

- из-за текучести персонала, появилась потребность в совмещении должностных обязанностей или же в горизонтальном перемещении сотрудников, но у менеджеров по управлению персоналом возникают сложности в выявлении подходящего кандидата, в связи с отсутствием четко сформированных компетенций. Поэтому стоит создать «портфель компетенций» отражающий виденье о том или ином человеке занимающего должность.

Итак, обозначив основные недостатки функционирования и использования персонала. Первое, что нужно сделать – выбрать ключевые критерии, по которым будет оцениваться удовлетворенность работников.

Далее необходимо составить вопросы и подготовить опросник. Вопросы следует формулировать в виде утверждений, а сотрудникам предложить оценить их справедливость. Для простоты заполнения анкеты и последующих



расчетов можно предложить классическую 5-балльную шкалу оценки. Однако использование, например, 10 баллов позволит избежать стереотипного восприятия вопросов сотрудникам и даст им большее пространство для выбора. Важно понимать, что сотрудники никогда не будут откровенны на все 100 процентов. Но с помощью усреднения результатов ответов можно выявить основные тенденции недовольства. Анализировать удовлетворенность предпочтительно сразу в двух направлениях:

- значимость критерия – настолько этот критерий важен для каждого отдельного сотрудника;
- удовлетворительность – соответствуют ли условия работы в компании ожиданиям сотрудника.

Такой подход позволит обнаружить доминирующие потребности персонала и оценить уровень их удовлетворенности. Вопросы для диагностики по каждому фактору могут быть, к примеру, следующими, они указаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Вопросы диагностики удовлетворенности персонала условиями труда.

Фактор	Вопросы-утверждения
Денежное вознаграждение	Уровень моей зарплаты соответствует уровню рынка. Уровень моей зарплаты соответствует результатам моей работы. У меня есть возможность влиять на свой доход.
Самочувствие	Я, как правило, чувствую себя работоспособным и бодрым при повседневной рабочей нагрузке. Если я плохо себя чувствую, в офисе всегда есть аптечка с лекарствами для первой помощи. Если я плохо себя чувствую, то могу отпроситься домой.
Комфортные условия работы	График работы позволяет мне эффективно выполнять свои обязанности. В офисе хорошие условия работы, как правило, не шумно и чисто. У меня есть все необходимое оборудование для выполнения своих обязанностей.
Содержание работы	Задачи в моей работе разнообразные и интересные. В моей работе есть амбициозные задачи, для решения которых требуется постоянное развитие. Я с удовольствием рассказываю родным и друзьям о том, чем занимаюсь.

Продолжение таблицы 3.1

Возможность карьерного роста	Текущая должность соответствует моему профессиональному уровню. В ближайшие 1–3 года я бы хотел продвинуться по карьерной лестнице. Я вижу, что мой руководитель заинтересован в моем профессиональном росте.
Отношения в коллективе	Я всегда могу обратиться за помощью к коллегам при решении рабочих вопросов. Коллеги всегда делятся новой информацией, важной для выполнения моих обязанностей. Я доверяю своим коллегам и могу обсудить с ними не только рабочие вопросы.
Структурированная деятельность	Я всегда имею четкое представление о приоритетных целях и задачах подразделения. Я планирую свой график, и он редко нарушается по вине внешних обстоятельств. Мы с руководителем регулярно обсуждаем задачи, и мне всегда понятно, что от меня требуется.
Общественное признание	Мои достижения по достоинству оцениваются коллективом и руководителем. Моя работа является значимой для деятельности всего подразделения. Я чувствую, что другие ценят выполняемую мной работу
Отношения с руководителем	При возникновении нестандартной ситуации я всегда могу обратиться с вопросом к руководителю. Руководитель всегда реагирует на выполняемые мной задачи, корректирует мою работу и дает конструктивную оценку. Информации, которую руководитель, мне предоставляет (например, о стратегических целях компании, данных от других подразделений) мне достаточно для эффективного выполнения своих обязанностей

Можно добавлять или заменять вопросы исходя из приоритетных направлений анализа и целей проведения опроса. Пример анкеты – таблица 3.2.

Таблица 3.2 – Анкета для оценки удовлетворенности персонала

Вопрос	Оценим значимость от 0 до 10, N – затрудняюсь ответить	Оценим удовлетворенность от 0 до 10, N – затрудняюсь ответить	комментарии: что можно улучшить?
График работы позволяет эффективно выполнять мои обязанности	10	8	Хорошо бы сделать время обеда нефиксированным

Продолжение таблицы 3.2

Я доверяю своим коллегам и могу обсудить с ними не только рабочие вопросы	10	9	Давно не собирались вместе
Примечание			
0 баллов	Совсем не имеет значения	Фактор совсем не проявлен в работе	
5 баллов	Средний уровень личной значимости	Фактор в работе проявляется время от времени	
10 баллов	Для меня это очень важно!	В работе данный фактор удовлетворяется на все 100 процентов	

Как только форма анкеты готова, необходимо собрать сотрудников и рассказать им о проведении опроса – его целях, процедуре проведения, сроках подведения итогов.

А также объяснить, как будут использоваться результаты, и заверить в сохранении полной их конфиденциальности.

Это повысит значимость мероприятия и увеличит ответственность персонала при заполнении анкеты.

Личное участие в опросе самого руководителя послужит хорошим примером и отобразит серьезность всего процесса.

Не стоит бояться вскрыть неприятные вопросы, лучше говорить о них прямо. Ведь только обсуждая проблемы, можно их решить.

Если же сотрудники настроены скептически и не верят в успех мероприятия – это первый показатель того, что решение о проведении опроса своевременное и верное, и изменения действительно необходимы.

Результаты опроса можно рассматривать индивидуально по каждому сотруднику либо сгруппировав их в целом по подразделению.

Когда ответы анализируются индивидуально, то нарушается конфиденциальность опроса, однако это позволяет обнаружить причины слишком завышенных или заниженных показателей.

Личная встреча и открытое обсуждение с сотрудником его оценок поможет определить и устранить его неудовлетворённость отмеченными факторами.

К примеру, если результаты показали – сильное недовольство содержанием работы, тяготение ее рутинностью, а основные должностные обязанности при этом состоят из простых задач, требующих лишь концентрации и внимания (внесение в систему управленческого учета первичной документации и т.д.), то руководителю следует рассмотреть возможность перевода такого специалиста на другой участок или попытаться разнообразить его задачи.

В противном случае эффективность этого сотрудника будет падать и может пострадать работа всего отдела.

Для быстрого поиска и анализа основных проблемных зон подразделения следует брать средние значения оценок всех сотрудников.

Тогда итоговая отчетность об удовлетворенности персонала будет выглядеть так, как в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Отчет об удовлетворенности персонала (фрагмент)

Фактор	Среднее по значимости фактора	Среднее по удовлетворенности	Комментарии: что можно улучшить
Денежное вознаграждение	7,5	6,5	Сотрудники недостаточно удовлетворены своей зарплатой
Отношения в коллективе	8,7	9,6	Дружественная обстановка в коллективе. Нет выраженных конфликтов
Содержание работы	8,5	6,3	Сотрудники готовы выполнять более сложные задачи
Отношения с руководителем	8,2	8,3	Сотрудники получают поддержку от руководителя
...	...	...	...

Выводы из отчета можно обобщить:

- если средние значения по значимости и удовлетворенности совпадают
- в этих направлениях сотрудники довольны условиями работы, компания

удовлетворяет их ключевым потребностям, а значит, существенных изменений не требуется;

– если среднее по удовлетворенности ниже среднего по значимости – это означает, что данные критерии очень важны, однако недостаточно обеспечиваются компанией. Это приоритетные направления для активных действий и изменений компетенций персонала;

– если среднее по значимости ниже среднего по удовлетворенности – на данный момент в этих направлениях компания обеспечивает своих сотрудников более чем достаточно;

– если в ответах большое количество выборов N (затрудняюсь ответить) – возможно, отдельные сотрудники не анализировали свою работу в подобном ключе.

В последнем случае следует обсудить результаты.

Если целью опроса было проверить готовность подразделения к внедрению, например, информационной системы, то из полученных результатов можно с уверенностью сказать – сотрудники хотят и могут решать сложные задачи, коллектив способен общими усилиями реализовать проект, однако для этого требуется дополнительная материальная мотивация.

Теперь, предложив опрос по удовлетворенности сотрудников в целом, следует разработать «портфель компетенций» для работодателя, это своего рода анкета о каждом специалисте, отдела по работе с персоналом. Она поможет выяснить компетентность сотрудников и их способность на совмещение должностных обязанностей.

Пример построения портфеля компетенций, представлен в Приложении В.

В отделе по работе с персоналом работает 6 специалистов, без включения начальника отдела, компетенции которого мы рассматривали в разделе 2.2.

К примеру, менеджер по подбору и найму сотрудников, выполняет требования руководителя подразделения, составляет заявки на подбор, согласовывает требования с соискателями, информирует об этапах подбора и

предоставляет руководителю наиболее подходящих соискателей, а так же организует интервью.

Менеджер по подбору персонала работает в трех направлениях:

- работает с рынком труда, ищет соискателей в различных источниках, включая внутренний подбор;
- работает с соискателями, оценивая резюме, личностные способности и особенности, проводя отсев по формальным признакам;
- работает с новыми сотрудниками, помогая в оформлении на работу и отслеживая первичную адаптацию в коллективе.

Опрос работодателей, сформированный в таблице Приложения В, представляет собой фрагментированный анализ компетенций, который поддается корректировки в ходе ответа работодателем в пунктах 1.11 и 1.15. Данное анкетирование выделит важность той или иной компетенции для должности менеджера по подбору и найму сотрудников. На основе ранжирования компетенций составляется образ специалиста по организационно- управленческим, технологическим и проектным показателям, охватывающий весь функционал менеджера по подбору и найму сотрудников. Личностные компетенции данный опрос не фиксирует, так как такие компетенции предполагают сугубо индивидуальный подход, но они были рассмотрены ранее в таблице 2.5.

Когда показатели в части персонала будут готовы, необходимо определить цели по стратегическому развитию инфраструктуры компании, опираясь на Приложение Г, предложим разработать карту сбалансированной системы показателей, тем самым решая третью проблему.

Под инфраструктурой в стратегической карте подразумевают набор ресурсов: технических, информационных, организационных – все, что необходимо для выполнения бизнес-процессов из перспективы «Внутренние процессы», с требуемыми для них характеристиками.

К примеру, при стратегии операционного превосходства нужны ресурсы для ускорения и удешевления процессов – новое, более производительное

оборудование, системы контроля производства, технологии снижения себестоимости, соответствующие регламенты работы. А для стратегии близости к клиентам необходимы базы данных о покупателях, технологии взаимодействия с ними, автоматизированные CRM-системы. Преследуя же стратегию лидерства по продукту, компания должна запатентовать свои чертежи, опытные образцы, а также создавать и регламентировать технологии, НИОКР и выпуск новых товаров и услуг.

Построение целей в области инфраструктуры включает: проработку целей по организационному потенциалу компании – ее регламентов, готовности оргструктуры, управленческих процессов, системы взаимодействия и принятия решений. А именно организацию производственных процессов компании, подготовку должностных инструкций.

Например, для лидерства по продукту критически важны технологии научного поиска, выработки идей, НИОКР и запуска в производство новых продуктов; определение целей в техническом потенциале.

Подразумевает их готовность и способность к генерации новых идей. В результате образуются пять групп целей и ключевых показателей эффективности (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 – Цели и показатели инфраструктуры в перспективе «Сотрудники и инфраструктура»

Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		Показатель	Единица измерения
Организационный потенциал	Наличие утвержденных регламентов, соответствующих стратегии	Доля утвержденных регламентов, соответствующих стратегии	%
		Доля формализованных ключевых бизнес-процессов	%
	Актуализация бизнес-процессов компании	Количество описанных ключевых бизнес-процессов	шт.
		Количество автоматизированных ключевых бизнес-процессов	шт.

Продолжение таблицы 3.4

Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		Показатель	Единица измерения
Организационный потенциал	Настройка процессов закупки	Доля регламентированных процессов закупки	%
	Настройка процессов маркетинга	Количество нарушений регламентов проведения мероприятий маркетинга и продвижения	шт.
	Оптимизация бизнес-процессов компании	Число внедренных в ключевые процессы технологий	шт.
Доля бизнес-процессов, настроенных на обеспечение конкурентоспособности		%	
Инновационный потенциал	Формирование потока бизнес-решений	Полнота базы клиентов	%
		Полнота базы данных	%
		Прирост бизнес-решений	%
	Развитие нематериальных активов, необходимых для реализации стратегии	Количество исследований в области приемлемых для стратегических хозяйственных единиц инноваций	шт.
		Прирост патентов, лицензий, изобретений, рацпредложений и внутренних интеллектуальных продуктов	%
		Полнота базы данных по технологиям и поставщикам	%
Творческий потенциал	Вовлечение сотрудников в производственно-технологический креатив	Доля сотрудников, вовлеченных в производственно-технологический креатив	%
		Количество предложений по оптимизации работы предприятия	шт.
	Повышение степени самостоятельности сотрудников в принятии решений	Доля бизнес-процессов с принятием решений на уровне генерального директора	%
		Доля топ-менеджеров и менеджеров среднего звена с формализованным приоритетом полномочий	%
Технологический потенциал	Оптимизация информационного взаимодействия с поставщиками и потребителями	Доля информации о базовых параметрах деятельности компании, доступных для потребителей	%
		Доля информации, получаемой потребителями без участия сотрудников компании	%



Продолжение таблицы 3.4

Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		Показатель	Единица измерения
Технический потенциал	Наличие производственных активов внутри группы	Доля обеспеченности собственными производственными активами	%
	Развитие корпоративной информационной системы	Доля невыполненных технических заданий по развитию корпоративной информационной системы	%

Все действия сотрудников компании, как на оперативном, так и на стратегическом уровне определяет сложившаяся в компании корпоративная культура.

А именно правила и неформальные обычаи, в соответствии с которыми идет общение, высказываются мнения, вырабатываются и принимаются решения, вообще формируется отношение к себе и внешней среде.

Для структурирования целей перспективы «Сотрудники и инфраструктура» необходимо понимать, что культура компании должна соответствовать тому типу стратегии, что выбрало ее руководство.

Например, сотрудники компании, работающей по принципу операционного превосходства, должны быть процессно-ориентированы.

А именно готовы к рутинной работе, подчинению регламентам, высокому уровню дисциплины, но при этом без особых требований к самостоятельности, способности принимать решения, креативу и т. д.

Клиентоориентированный бизнес строят на сотрудниках, умеющих и, главное, любящих общаться с покупателями, хороших коммуникаторах, экстравертах, по своему психотипу.

В компании все должно быть настроено на взаимодействие с клиентами, понимание и учет их потребностей.

А для компании – лидера по продукту нужен креативный климат, поддержка инноваций, даже склонность к риску в ее культуре.

На предприятии, традиционно ориентированном на процессы и регламенты, невозможно оперативно создать среду творческого поиска или максимально полного проникновения в ценности клиентов. Корпоративная культура существует в двух аспектах – в ценностях, принятых внутри компании, и во внешнем имидже – в том, как компанию воспринимают извне (например, потенциальные кандидаты на работу в ней). Поэтому необходимо: структурировать цели в части внутренних ценностей. То есть определить, какой тип культуры необходимо поддерживать или развивать; установить цели усиления внешнего имиджа компании (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5 – Цели и показатели корпоративной культуры в перспективе «Сотрудники и инфраструктура»

Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		Показатель	Ед.измер.
Внутренние ценности компании	Усиление конкурентной составляющей корпоративной культуры	Соответствие фактического профиля корпоративной культуры целевому	%
	Усиление стратегической ориентации сотрудников	Охват ключевых сотрудников мероприятиями усиления рыночной нацеленности бизнеса	%
	Повышение лояльности сотрудников к задачам компании	Соотношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему фонду рабочего времени компании за период (коэффициент абсентеизма)	%
Внешний имидж компании	Усиление HR-бренда компании	Рейтинг привлекательности компании как работодателя на рынке труда	Позиция в рейтинге
		Количество положительных упоминаний компании как работодателя в социальных сетях	шт.

Подводя итоги проектной части работы, отметим качественное достижение поставленной цели – разработку портфеля компетенций управленческого персонала и совершенствование использования персонала организации на основе портфеля компетенций - основы формирования коллектива и организация трудовых процессов на основании исследования инструментарием контроллинга персонала, за счет тестирования удовлетворенности персонала и создания карты сбалансированных показателей.

Регулярное проведение рассмотренных вопросов позволит руководству своевременно отслеживать изменения настроений в коллективе, а возможно, и пересматривать свои кадровые решения. Знание доминирующих потребностей своих специалистов поможет выбирать и ставить задачи, формировать условия таким образом, чтобы максимально повысить вовлеченность каждого из них в свою работу и, как следствие, повысить эффективность службы в целом. Кроме того, это даст сотрудникам уверенность в том, что компания заинтересована в их профессиональной работе и личном развитии, что может послужить весомым мотивирующим фактором.

Когда перед сотрудником ставится не просто задача, а проблема, он привлекается к совместному поиску решений – удовлетворяется его базовая потребность в автономии. Кроме того, это способствует появлению ответственности за конечный результат и снижает уровень сопротивления предстоящим нововведениям.

Рекомендуется вовлечь сотрудников в активное участие в подведении итогов – что, на их взгляд, можно сделать со сложившейся ситуацией, какие решения могут быть предложены, какими видятся причины выявленных проблем и как их можно исправить.

Внедрение трех мероприятий по совершенствованию системы использования персонала, позволяет сформировать инструментальную базу по выявлению потенциала работников, анализируя который, можно оценить

эффективность использования персонала в организации или в конкретном структурном подразделении.

В случае выявления недостатков использования персонала в организации, с помощью разработанного опроса степени удовлетворенности сотрудников, а так же анкеты по выявлению «портфеля компетенций» сотрудника, необходимо воспользоваться картой сбалансированных систем показателей, чтобы определить дальнейшие действия по отношению этих недостатков и принять соответствующие меры по их минимизации и устранению.

Данные мероприятия охватывают лишь первые этапы совершенствования использования персонала организации и раскрывают не полный спектр возможностей улучшения процесса использования персонала, но для конкретной организации, а именно для специфики использования персонала ПАО Банка АББ, рассмотрение данных рекомендаций достаточно, так как в ближайшей перспективе ПАО Банк АББ планирует выкупить «Промсвязьбанк». Смена руководства Банка наносит ограничительный характер действий, в планировании мероприятий по совершенствованию использования персонала. Полная схема процесса улучшения использования персонала представлена на рисунке 3.1.

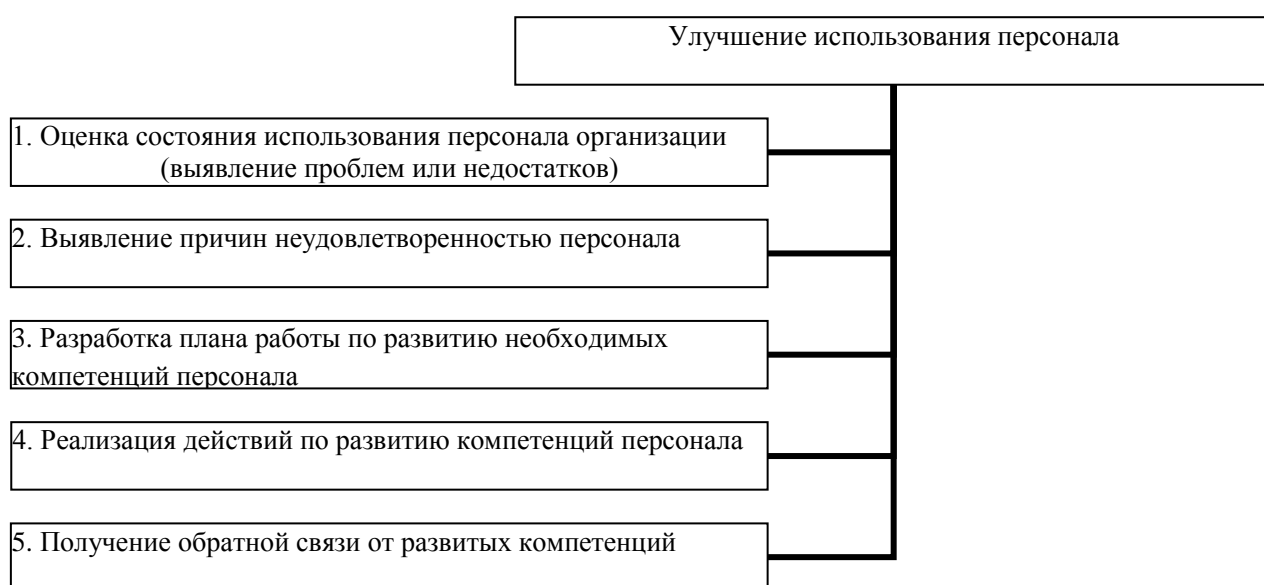


Рисунок 3.1 – Схема процесса улучшения использования персонала

Из изображенной схемы процесса улучшения использования персонала, можно сделать вывод о том, что совершенствование использования персонала достаточно сложный и трудоемкий процесс, в котором приемлемо существенное множество предложений и мероприятий по повышению эффективности использования персонала организации.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

При планировании затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию использования персонала организации, а также разработку и проведение тестирования по степени удовлетворенности персонала, анкетирования по выявлению «портфеля компетенций» специалистов, нужно учитывать:

- каков состав расходов на персонал, принятый в компании;
- отличаются ли подходы к оплате труда сотрудников;
- какие мероприятия, связанные с управлением персоналом (прием, увольнение, изменения в системе мотивации и т. д.), запланированы на год.

Данные, необходимые для подготовки бюджета расходов на мероприятия связанные с компетенциями персонала, можно запросить в кадровой службе.

Определение состава расходов на персонал с целью планирования внедрения мероприятий: состав расходов на персонал зависит от условий работы сотрудников

Для обеспечения прозрачности планируемых расходов на внедрение мероприятий на различные категории персонала (соответственно, и экономическую обоснованность возможных управленческих решений, принимаемых на основе этих данных), а также для облегчения проверки правильности расчетов, во избежание (уменьшение количества) ошибок при подготовке бюджета.

Для детализации запланированного бюджета удобно составлять вспомогательную таблицу – с категориями сотрудников отдела по работе с персоналом и условиями работы в банке отраженными в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Категории персонала и условия работы, влияющие на оплату труда

Условия работы	Категории персонала	
	Специалисты	Руководитель
Работа по постоянному графику	Да	Да
Переработки	Да	Нет
Разовые премии	Да	Нет
Ежемесячные премии	Нет	Нет
Ежеквартальные премии	Да	Нет
Годовые премии	Нет	Да

Это поможет не забыть запланировать расходы по всем позициям, по которым во вспомогательной таблице стоит отметка «Да» (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7 – Бюджет расходов на отдел по работе с персоналом в детализации по категориям сотрудников

п/п	Показатели	Всего за год	Категории персонала							
			Специалисты						Руководитель	
	Исходные данные									
1	Численность, чел.	х	6							1
2	Оклад, тыс. руб./мес.	х	25	23	25	21	22	18	50	
3	Разовые премии, % от оклада	х	5	5	5	5	5	5	х	
4	Периодические премии, % от оклада	х	20	20	20	20	20	20	50	
5	Переработки, % от оклада	х	5	5	5	5	5	5	х	
	План расходов									
6	Работа по постоянному графику тыс.руб. (стр. 1 × стр. 2 × 12 мес.)	2208	300	276	300	252	264	216	600	
7	Переработки, тыс.руб.(стр. 6 ×стр. 5)	80,4	15	13,8	15	12,6	13,2	10,8	х	
8	Разовые премии, тыс. руб(стр. 6 ×стр. 3)	80,4	15	13,8	15	12,6	13,2	10,8	х	

Продолжение таблицы 3.7

п/п	Показатели	Всего за год	Категории персонала						
			Специалисты						Руководитель
9	Ежеквартальные премии, тыс.руб (стр. 6 × стр. 4)	321,6	60	55,2	60	50,4	52,8	43,2	х
10	Годовые премии, тыс.руб(стр. 6 × стр. 4)	300	х	х	х	х	х	х	300
11	Итого	2990,4	390	358,8	390	327,6	343,2	280,8	900

Перед тем как приступить к подготовке бюджета расходов на тестирование и внедрение портфеля компетенций управленческого персонала, необходимо запросить у кадровой службы не только данные о численности сотрудников и об оплате их труда (с учетом особенностей выделенных категорий), но и информацию о планируемых мероприятиях, таких как:

- прием и (или) увольнение сотрудников;
- сохранение, повышение и (или) снижение зарплаты.

Планирование мероприятий в ПАО Банке АВБ выстраивают исходя из опыта предыдущих лет и усредненности показателей, а так же с расчетом сегодняшнего положения в экономике страны. Для более детального рассмотрения планируемых мероприятий, построена таблица 3.8 – Планирование приема и увольнения сотрудников.

Таблица 3.8– Планирование приема и увольнения сотрудников

Мероприятие	Год	Численность сотрудников	Численность отдела по подбору персонала	Численность задействованных в мероприятии	Общая численность персонала
		Кол-во чел.	Кол-во чел.	Кол-во чел.	Кол-во чел.
Прием сотрудников	2013	69	2(6)	71	862
	2014	35	3(6)	38	908
	2015	20	2(6)	22	872
	2016	41	2(6)	43	863
Увольнение сотрудников	2013	23	2(6)	25	862
	2014	71	3(6)	74	908
	2015	56	2(6)	58	872
	2016	50	2(6)	52	863

Планируемая численность вычисляется из таблицы 2.3, за основу расчетов взяты показатели численности принятых и уволенных. Планируемое количество человек является усредненным, в результате получаем общую численность планируемого в 2016 году персонала – 863 человека, что меньше в 2015 году на 9 чел, что составляет -1,03%.

Что же касается планирования заработной платы, то таким же образом что и в предыдущей таблице вычисляем среднее значение среднегодовой заработной платы исходя из усредненного фонда оплаты труда деленного на планируемую численность работников. Полученные данные в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Планирование заработной платы

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2016г
1.Операционные доходы, тыс.руб	640200	647356	654100	647218
2. Численность работающих, чел.	862	908	872	863
3. Фонд оплаты труда, тыс.руб	277636	306160	302555	295450
4.Производительность тыс.руб (с.1/с.2)	742,69	712,94	750,11	735,24
5.Среднегодовая з/п, работающего тыс.руб (с.3/с.2)	322,08	337,18	346,96	335,40

Таблица 3.10– Анализ планирования заработной платы

Показатель	Изменение (+, -)			Темп прироста,%		
	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
1.Операционные доходы, тыс.руб	7156	6744	-6882	1,11	1,04	-1,05
2. Численность работающих, чел.	46	-36	-9	5,33	-3,97	-1,03
3. Фонд оплаты труда, тыс.руб	28524	-3605	-7105	10,27	-1,18	-2,35
4.Производительность тыс.руб (с.1/с.2)	-29,7	37,17	-14,9	-4,01	5,21	-1,98
5.Среднегодовая з/п, работающего тыс.руб (с.3/с.2)	15,10	9,78	-11,6	4,68	2,90	-3,33



Анализируя данную таблицу 3.10 по усредненным показателям, невооруженным глазом видно, что темп прироста снижается. Система использования персонала нуждается в совершенствовании и предложенные мероприятия способствуют её улучшению, сокращая текучесть и улучшая производительность.

Мероприятие по созданию опроса удовлетворенности сотрудников, может охватывать значительную часть персонала, в случае одобрения руководством и внедрения тестирования наблюдается тенденция степени улучшения производительности сотрудника. Как показывает зарубежный опыт порядком свыше 25% сотрудников организаций, в которых используют аналогичные опросы, испытывают повышение удовлетворенности условиями труда и вследствие чего происходит естественное снижение текучести кадров.

Для оценки экономического эффекта от внедрения опроса на предприятии, используется формула, учитывающая снижение затрат на проведение процедуры первоначального опроса персонала при оценке степени удовлетворенности, за счет повышения качества отбора и текущей оценки знаний, умений навыков персонала. В основе расчета экономических показателей – экономического эффекта, срока окупаемости внедрения проекта – снижение трудоемкости первоначального этапа отбора и оценки персонала:

До внедрения и после внедрения тестирований:

$$\Delta Y = Y_{np.1} - Y_{np.2} - Z_{нк}, \quad (3.1)$$

где  $\Delta Y$  – экономический эффект от внедрения опроса определяющего удовлетворенность персонала.

До внедрения:

$Y_{np.1}$  – суммарная величина потерь предприятия, возникающих при использовании линейных руководителей при оценке кандидатов на степень

удовлетворенности до внедрения опроса, до внедрения опроса удовлетворенности персонала.

После внедрения:

$Y_{np,2}$  – суммарная величина потерь предприятия, возникающих при использовании линейных руководителей при оценке кандидатов на степень удовлетворенности, после опроса удовлетворенности персонала;

$Z_{нк.}$  – текущие затраты службы управления персоналом на поддержку и использование системы опроса на удовлетворенность сотрудника.

Величина потерь предприятия, возникающих при использовании линейных руководителей при оценке кандидатов на степень удовлетворенности до внедрения опроса удовлетворенности персонала, включает:

– среднемесячный доход работника HR-службы, в обязанности которого, входит проведение тестирований при первоначальном отборе на должность, в среднем для предприятия ПАО Банк АББ – 25 000;

– фактически затраченное время на проведение тестирования работником HR-службы и каждого кандидата может, проверяется хронометражем) и составляет около 20 минут;

– количество человек, которым нужно провести опрос на степень удовлетворенности около 366 человек (т.к. планируемое количество работников в 2016 году 863 из них 37 руководителей и 94 рабочие, которые не входят в категорию специалисты, оставшееся число специалистов мы усредняем и делим на 2, получается 366);

Величина потерь предприятия, возникающих при использовании линейных руководителей при оценке кандидатов на степень удовлетворенности, после опроса удовлетворенности персонала:

– значения те же, кроме фактически затраченного времени, на проведение тестирования работником HR-службы и каждого кандидата, составляет около 5 минут.

И наконец текущие затраты службы управления персоналом на поддержку и использование системы опроса на удовлетворенность сотрудника, составляют 1170 рублей из расчета на 366 сотрудников планируемых на 2016 год, около 3 рублей на один лист прогона.

$$\begin{aligned} \Delta Y &= (25000 + (366 \text{ чел.} \times 20 \text{ мин.})) - (25000 + (366 \text{ чел.} \times 5 \text{ мин.})) - 1170 \text{ руб.} \\ \Delta Y &= (25000 + (7320 \text{ мин.} (122 \text{ часа}))) - (25000 + (1830 \text{ мин.} (30,5 \text{ часа}))) - 1170 \text{ руб.} \\ \Delta Y &= (25000 + (15,25 \text{ раб. дней})) - (25000 + (3,81 \text{ раб. дня})) - 1170 \text{ руб.} \\ \Delta Y &= (25000 + (15,25 \text{ раб. дней} \times 1136,36 \text{ руб. раб. сут.})) - (25000 + 3,81 \text{ раб. дня} \times \\ &\quad \times 1136,36 \text{ руб. раб. сут.})) - 1170 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Исходя из того что в стандартном месяце 22 рабочих дня по 8 рабочих часов в сутках, рассчитываем  $Y_{np.1}$  и  $Y_{np.2}$ .

$$\begin{aligned} \Delta Y &= (25000 \text{ руб.} + 17329,36 \text{ руб.}) - (25000 \text{ руб.} + 4329,53 \text{ руб.}) - 1170 \text{ руб.} \\ \Delta Y &= (42329,36 \text{ руб.} - 29329,53 \text{ руб.}) - 1170 \text{ руб.} = 12999,83 \text{ руб.} - 1170 \text{ руб.} \\ \Delta Y &= 12999,83 \text{ руб.} - 1170 \text{ руб.} = 11829,83 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Экономический эффект от внедрения опроса на выявление степени удовлетворенности персонала из расчета, что каждый второй из сотрудников ПАО Банка АББ, а это 366 человек на прогнозируемый 2016 год, согласятся на прохождение данного опроса, составляет 11829,83 руб.

Если на данный опрос согласятся все сотрудники тогда, экономический эффект от мероприятия умножаем на 2 и получим:

$$\Delta Y = 11829,83 \text{ руб.} \times 2 = 23659,66 \text{ руб.}$$

Исходя из выше упомянутого факта, об использовании опроса с целью выявления удовлетворенности персонала, текучесть кадров снизим на 15%, тем самым спрогнозируем максимальный эффект сокращения текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров показывает динамику увольнения кадров за прогнозируемый период. Он рассчитывается по формуле (3.2):

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{P_y}{P} \times 100\% , \quad (3.2)$$

где  $P_y$  – численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины за период

$P$  – среднесписочная численность.

Планируемая численность уволенных работников за 2016 год указана в таблице 3.9, и включает в себя:

- планируемое количество уволенных работников – 52 человека;
- среднесписочная численность за планируемый период – 863 человек.

Рассчитаем формулу коэффициента текучести исходя из предложенного мероприятия:

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{52}{863} \times 100\% = 6,02\%$$

Уровень коэффициента текучести, составляет 6 % от численности персонала, он едва входит в диапазон допустимых, но после проведенного мероприятия коэффициент текучести должен упасть на 25%, тогда рассчитаем формулу текучести кадров после внедрения опроса об удовлетворенности.

Из 52 увольняемых сотрудников, запланировано уволить 39 человек, тогда формула расчета примет другой вид:

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{39}{863} \times 100\% = 4,51\%$$

Текучесть персонала организации сократится почти на 1,5%, тогда планируемая численность персонала на 2016 год изменится из-за уменьшения численности уволенных сотрудников, и тогда вместо среднесписочной

численности равной в 863 человека, будет 876 (т.к. к 872 сотрудникам, представляющую собой среднесписочную численность за 2015 год, прибавляется число принятых сотрудников 43, оно остается прежним и вычитается текучесть персонала после внедрения мероприятия). Сокращение текучести положительно отразится и на работе организации в целом.

Тогда предполагаемая производительность персонала увеличится исходя из расчетов, указанных в таблице 3.10:

Операционные доходы за планируемый 2016 год составляют 647218 тыс.руб., их делят на численность работающих после планируемого мероприятия 876 чел.

$$K_{п.к.} = \frac{647218}{876} = 738,83 \text{ тыс.руб.}$$

Производительность труда специалистов после введения опроса по удовлетворенности персонала составила 738,83 тыс.руб. она увеличилась на 0,48%.

Затраты на разработку портфеля компетенций управленческого персонала, а в частности специалистов отдела по работе с персоналом, менеджером по организации и нормированию труда, составили в размере разовой премии 15000 рублей.

С помощью данного портфеля компетенций было выявлено 24 компетенции необходимых специалистам по работе с персоналом. С помощью результатов полученных из анкеты для опроса работодателей выявляют компетенции наиболее значимые для специалиста по работе с персоналом. На основе значимости этих компетенций оценивается тот или иной специалист и выявляется сотрудник способный совмещать должностные обязанности.

Таким образом, было выявлено, что у менеджера по зарплатам и льготам сотрудников, много общих компетенций связанных с менеджером по выплатам отпусков. А менеджер по обучению персонала, не прочь заниматься более сложными задачами, таких как занятие проектной деятельностью. На основе

этого опроса можно вычислить, что при сокращении сотрудников или при увольнении по собственному желанию, отдел по работе с персоналом дополнительного офиса ПАО Банка АББ вполне может справиться в количестве 4х штатных единиц, вместо 6-ти существующих.

Тогда экономическая эффективность мероприятия выявляется, таким образом:

Планирование годовых расходов на весь штат из 6 человек составляет 1608000 руб.

Планирование годовых расходов на временный штат из 4х человек будет составлять с учетом вычета окладов, менеджера по выплатам отпусков, менеджера по проектной деятельности 1140000 руб.

Разница между планированием годовых расходов:  $1608000 - 1140000 = 468000$  рублей. Но не стоит забывать, что совмещение должностных обязанностей предполагает повышенную нагрузку на сотрудника, поэтому важно улучшить его материальную мотивацию.

Если у специалиста по обучению персонала был оклад 23000 рублей, то с учетом повышенной нагрузки оклад увеличивается и будет составлять 50% от переработок, т.е. оклад сотрудника в случае совмещения должностных обязанностей будет составлять 29900.

Исходя из такой же логики получим, то что у менеджера по зарплатам и льготам сотрудников, к окладу 22000 прибавляется 50% от переработок и составляет 28600 руб.

Исходя из новых данных, рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия.

Планирование годовых расходов на весь штат из 6 человек составляет 1608000 руб.

Планирование годовых расходов на временный штат из 4х человек будет составлять с учетом вычета окладов, менеджера по выплатам отпусков, менеджера по проектной деятельности 1302000 руб.

Разница между планированием годовых расходов: 1608000 – 1302000 = 306000 рублей.

306000 рублей это та выгода, в случае внепланового сокращения двух сотрудников отдела по работе с персоналом и с учетом увеличения оклада от совмещения должностных обязанностей уволенных сотрудников.

Таблица 3.11 – Бюджет планируемых расходов на отдел по работе с персоналом, в детализации по категориям сотрудников, с рекомендацией по мероприятию.

п/п	Показатели	Всего за год	Категории персонала				
			Специалисты				Руководитель
	Исходные данные						
1	Численность, чел.	х	4				1
2	Оклад, тыс. руб./мес.	х	25	29,9	25	28,6	50
3	Разовые премии, % от оклада	х	5	5	5	5	х
4	Периодические премии, % от оклада	х	20	20	20	20	50
5	Переработки, % от оклада	х	5	5	5	5	х
	План расходов						
6	Работа по постоянному графику тыс.руб. (стр. 1 × стр. 2 × 12 мес.)	1902	300	358,8	300	343,2	600
7	Переработки, тыс. руб. (стр. 6 × стр. 5)	65	15	17,9	15	17,1	х
8	Разовые премии, тыс. руб (стр. 6 × стр. 3)	65	15	17,9	15	17,1	х
9	Ежеквартальные премии, тыс.руб (стр. 6 × стр. 4)	260,3	60	71,7	60	68,6	х
10	Годовые премии, тыс.руб(стр. 6 × стр. 4)	300	х	х	х	х	300
11	Итого	2592,3	390	466,3	390	446	900

Экономия от предложенного мероприятия в отделе по работе с персоналом составляет: 2990,4 – 2592,3 = 398,1 тыс.руб.

Где: 2990,3 – сумма расходов на отдел по работе с персоналом в 2015 году;

2592,3 – сумма планируемых расходов с учетом предложенной рекомендации, после анализа анкеты, выявляющих «портфель компетенций» сотрудников отдела по работе с персоналом.

Тогда эффективность предложенного мероприятия будет следующая:

$$\text{Эф-ть} = ( 2592,3 : 2990,4 ) * 100 = 86,7 \%$$

Предложенная карта сбалансированных показателей, является рекомендательным документом для руководства и служит в роли памятки по принятию решений, она может влиять лишь на скорость принятия решений руководством, поэтому расчет эффективности от данного мероприятия не обязателен.

Таблица 3.12 - График реализации проекта

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Срок реализации
1. Внедрение улучшенной системы использования управленческого персонала	Начальник отдела кадров	Июль 2016
2. Ознакомление персонала с новой системой использования персонала	Отдел по обучению персонала	Сентябрь 2016
3. Апробация системы использования управленческого персонала	Начальник отдела кадров	Сентябрь 2016

Внедрение новой системы использования персонала планируется закончить в 4 квартале 2016 г.

В 4 квартале 2016 г. в ОАО Банк АББ планируется апробация предложенной системы использования персонала. По итогам работы будет принято решение о ее внедрении.



## Заключение

Подводя итоги бакалаврской работы, отметим качественное достижение поставленной цели – совершенствования использования персонала организации на основе разработки портфеля компетенций - основы формирования коллектива и организация трудовых процессов на основании исследования инструментариев контроллинга персонала. Регулярное проведение рассмотренных вопросов позволит руководству своевременно отслеживать изменения настроений в коллективе, а возможно, и пересматривать свои кадровые решения. Знание доминирующих потребностей своих специалистов поможет выбирать и ставить задачи, формировать условия таким образом, чтобы максимально повысить вовлеченность каждого из них в свою работу и, как следствие, повысить эффективность службы в целом. Кроме того, это даст сотрудникам уверенность в том, что компания заинтересована в их профессиональной работе и личном развитии, что может послужить весомым мотивирующим фактором.

Когда перед сотрудником ставится не просто задача, а проблема, он привлекается к совместному поиску решений – удовлетворяется его базовая потребность в автономии. Кроме того, это способствует появлению ответственности за конечный результат и снижает уровень сопротивления предстоящим нововведениям. Поэтому важно отметить весомость роли опроса об удовлетворенности персонала, выявления «портфеля компетенций» сотрудников, и формирования карты сбалансированной системы показателей, которая носит рекомендательный характер для работодателя, но тем не менее улучшает скорость принятия решений.

В Банке АВБ предложена совершенствованная система использования персонала;

– разработан «портфель компетенций» включающий в себя основные компетенции начальника по отбору персонала и компетенции сотрудников отдела по подбору персонала, а так же опрос по удовлетворенности персонала.

Предложенная система позволяет использовать управленческий персонал в банке более целенаправленно и эффективно, что предоставляет банку команду с едиными ценностными ориентирами.

Практическая значимость положений и результатов бакалаврской работы заключается в том, что они могут быть использованы отделом кадров ОАО Банка АВБ а в процессе текущего и стратегического управления персоналом.

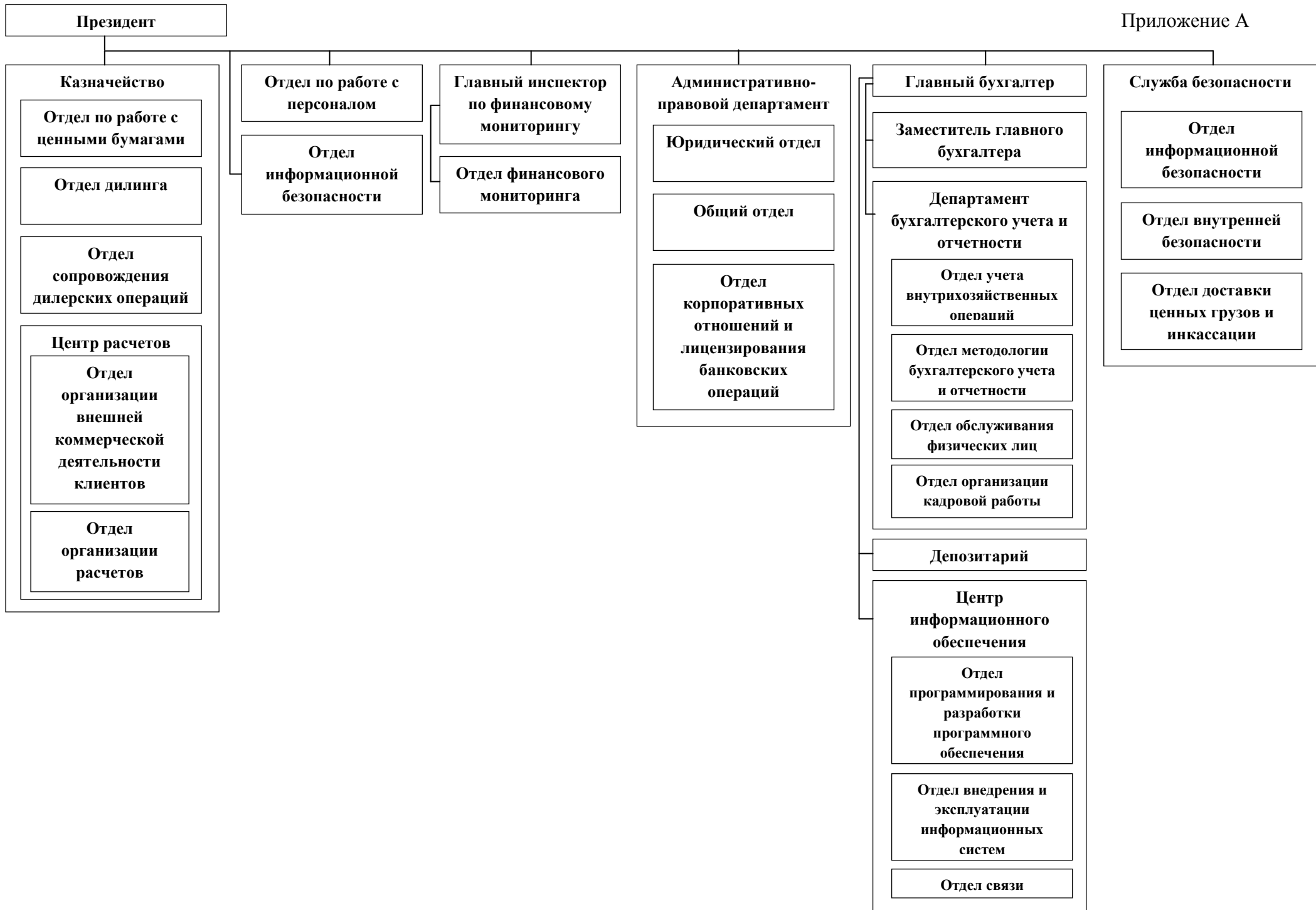
## Библиографический список

1. Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию ГОС ВПО (методологические и методические вопросы): Методическое пособие / В.И. Байденко. . – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. 34 с.
2. Беверли К. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников / К. Беверли, Джордан-Эванс Шерон – М.: Добрая книга, 2006. – 320 с.
3. Бочарова Н.Б. КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И РАБОЧИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ / Н.Б. Бочарова. Педагогика; – М.: №1, 2011, С. 94.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. 69 – 73 с.
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : Инфра-М, 2011. – 218 с.
6. Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник для бакалавров / О. Д. Каверина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. – 488 с.
7. Карпов А. В. Психология менеджмента / А.В. Карпов.– М.: 2015, С. 232-247.
8. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию /С Каплан Роберт ,П. Нортон Дейвид.: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. 314 с.
9. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 134 с.
10. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business/ Ф.Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.

11. KPI's - How we measure success [Электронный ресурс] URL: <http://www.tryg.com/en/about-tryg/strategy/kpis-how-we-measure-success/index.html> (дата обращения 25.04.2016)
12. KPI [Электронный ресурс] URL: <http://www.prnews.ru/eng/kpi.asp> (дата обращения 25.04.2016)
13. Купер Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон; –М., 2012. – С. 13-15.
14. Лифиренко Г.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Г.Н. Лиференко – М.: ИНФРА-М, 2011. – 362с.
15. Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации/Кадры предприятия №3, 2014. – С. 43-49.
16. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами / Уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. – М.: Дело. – 2013.
17. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В Никонова; Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2013. – 672 с.
18. Пискунова Е.В. Построение компетентностных моделей специалистов / Е.В. Пискунова. – М.: 2010. 23 с.
19. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - 4е изд. С.Н. Иванова[и др.] – М.: Альпина Паблишер. - 2012.
20. Табанчикова И. Текучесть кадров: причины и следствия / И. Табанчикова– М: Интергазета, №122, 2013, С. 22-26.
21. Томилова М.В. Модель имиджа организации / Маркетинг в России и за рубежом / М.В. Томилова. – М.: 2001, №1 С. 160.
22. Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Дело, 2014. – 218 с.
23. Трофимов В. В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник для бакалавров / под ред. Трофимова В. В. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2012. – 521 с.

24. Ужакина, Ю. Управленческий потенциал: как его измерить и изменить / Ю. Ужакина // Консультант. – 2012. – № 19.
25. Черноголовина А. Так ли страшна текучка, как ее малюют / А.Черноголовина – М: Работа для вас (Омск), 08.2014, С.23.
26. Шестаков А.В. Экономика и право: Энциклопедический словарь / – М: Дашков и К, 2012, С. 356.
27. Шешукова Т.Г. Теория и практика контроллинга: учебное пособие для вузов / Т.Г. Шешукова, Е.Л.Гуляева. / – М.: Финансы и статистика, 2011. – 173с.





УТВЕРЖДАЮ:

Начальник отдела по работе с персоналом

\_\_\_\_\_ Н.В. Соломеник

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2012 г.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОАО Банк АВБ

ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ



ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОАО Банк АББ

ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

**Разработано:**

<b>Должность</b>	<b>Ф.И.О.</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Менеджер по персоналу отдела по работе с персоналом	Е.В. Филина		

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ .....	5
3. ПРАВА.....	7
4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....	7

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Менеджер по персоналу отдела по работе с персоналом (далее по тексту – «менеджер по персоналу») назначается на должность и освобождается от нее приказом ОАО Банк АВБ (далее по тексту – «Банк»). Трудовой договор с работником по указанной должности подписывает начальник отдела по работе с персоналом.

Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно начальнику отдела по работе с персоналом (далее по тексту – «отдел»).

В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

- Федеральными законами «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», «О банках и банковской деятельности», иными действующими нормативно-правовыми актами Российской Федерации;
- нормативными документами Банка России;
- Уставом ОАО Банк АВБ, решениями Совета директоров ОАО Банк АВБ и Исполнительного совета ОАО Банк АВБ, Положением об отделе по работе с персоналом, иными нормативными и распорядительными документами Банка;
- Коллективным договором ОАО Банк АВБ, Правилами внутреннего трудового распорядка ОАО Банк АВБ, Положением о конфиденциальной информации ОАО Банк АВБ, Положением об обработке персональных данных в ОАО Банк АВБ, Положением о внешнем виде сотрудников;
- настоящей должностной инструкцией.

Квалификационные требования:

- На должность менеджера по персоналу принимается лицо, имеющее высшее образование без предъявления требований к стажу работы.
- Менеджер по персоналу должен знать:
  - нормативные документы, регламентирующие вопросы, входящие в компетенцию отдела;
  - организационную структуру и руководящий состав Банка и его структурных подразделений;
  - правовые акты и положения, регламентирующие деятельность Банка и его сотрудников;
  - способы и приемы применения компьютерной техники, оргтехники, средств связи и телекоммуникаций;
  - правила делового общения;
  - правила охраны труда, техники безопасности при работе с техническими средствами и противопожарной защиты.

Личностные требования:

- умение эффективно использовать свое рабочее время, добросовестно и своевременно выполнять поручения руководства;
- способность планировать свою работу;
- умение строить конструктивные деловые отношения с работниками других структурных подразделений Банка;
- самостоятельность при реализации своих прав и полномочий;
- честность, ответственность, инициативность, настойчивость, обязательность;
- психологическая устойчивость, способность действовать в кризисных ситуациях;
- тактичность, пунктуальность, коммуникабельность, доброжелательность;
- культура речи и общения, знание правил делового общения, официально-деловой стиль одежды.

## 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Менеджер по персоналу обязан:

- Вести учет личного состава Банка, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации:
  - оформлять изменения условий трудовых договоров работников Банка;
  - формировать и вести личные дела работников, вносить в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;
  - заполнять, учитывать и хранить трудовые книжки и личные карточки работников формы Т-2 в отсутствие ответственного работника;
  - производить подсчет трудового стажа, готовить справки о подтверждении трудового стажа.
- Осуществлять организацию прохождения практики студентов высших учебных заведений:
  - взаимодействовать и поддерживать контакт с высшими учебными заведениями в регионах присутствия Банка;
  - осуществлять отбор кандидатов для прохождения практики в подразделениях Банка.
- Осуществлять подбор персонала в соответствии с заявками от структурных подразделений Банка:
  - изучать состояние рынка труда, уровень заработной платы, социальные программы в различных организациях для выработки концепции подбора персонала;
  - определять источники поиска кадров, осуществлять поиск работников с помощью рекламы в средствах массовой информации, в Интернете, посредством личных контактов, обращаться с заявками в кадровые агентства, центры трудоустройства и занятости населения;
  - знакомиться с резюме соискателей, проводить собеседование с соискателями, организовывать профессиональное, психологическое анкетирование и тестирование соискателей, изучать деловые и профессиональные качества соискателей, проверять рекомендации соискателей, изучать характеристики и информацию с прежних мест работы соискателей;
  - оценивать результаты собеседований и тестирования соискателей, производить отбор соискателей, соответствующих требованиям Банка;
  - представлять кандидатов на вакантные должности руководителям структурных подразделений для проведения собеседований, принятия руководителем структурного подразделения решения: о возможности приема кандидата.
- Проводить анализ документов, направленных из филиалов для согласования.
- Подготавливать документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче в архив.
- Принимать участие в разработке внутренних нормативных документов Банка, а также подготовке предложений об изменении и дополнении нормативных документов Банка в пределах компетенции.
- Консультировать специалистов Банка и оказывать практическую помощь по вопросам, входящим в компетенцию отдела.
- Принимать участие в совершенствовании технологий и оптимизации процессов, входящих в компетенцию отдела.
- Составлять внутреннюю и внешнюю отчетность по вопросам, входящим в компетенцию отдела.
- Участвовать в заседаниях и совещаниях, проводимых в Банке, в пределах компетенции.
- Принимать участие в работе с внешними проверяющими органами (Банк России, аудиторские организации) и должностными лицами в пределах компетенции.
- Принимать участие в семинарах в целях повышения квалификации и распространения опыта работы.
- Передавать свой профессиональный опыт новым сотрудникам, студентам, находящимся на практике в отделе.
- Выполнять распоряжения руководства Банка (непосредственного руководителя, руководителя структурного подразделения, Президента Банка).

- Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии и противопожарной защиты.
- Соблюдать требования информационной безопасности в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами Российской Федерации и внутрибанковскими нормативными документами.
- Соблюдать требования закона о персональных данных работников и клиентов Банка.
- Не разглашать конфиденциальную информацию Банка.

### **3. ПРАВА**

Менеджер по персоналу имеет право:

Запрашивать и получать от структурных подразделений Банка соответствующую информацию для решения вопросов, относящихся к компетенции отдела.

Представлять на рассмотрение предложения по совершенствованию своей работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией должностными обязанностями.

### **4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Менеджер по персоналу несет:

Материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации за разглашение коммерческой и банковской тайны.

Дисциплинарную ответственность за неисполнение обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка и трудовым договором, в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Ответственность за совершение в процессе выполнения должностных обязанностей административных правонарушений или уголовного преступления в соответствии с административным и уголовным законодательством Российской Федерации.



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОАО Банк АББ

## ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

## «ПОРТФЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ»

## ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Портфель компетенций представляет сбор мнений работодателей посредством интервьюирования и анкетирования.

В разработанную анкету вошли профессиональные, общекультурные и проектные компетенции.

Всего было рассмотрено 24 компетенции по отделу работе с персоналом.

Составлен фрагмент анкеты компетенций менеджера по отбору и найму персонала, включающий в себя 17 компетенций.

## АНКЕТА,

определяющая «портфель» компетенций менеджера по подбору и найму сотрудников

Наименование организации ПАО Банк АББ

Численность 9-10 чел, в том числе и один сотрудник дополнительного офиса на Ворошилова 33

Общая численность сотрудников в отделах по работе с персоналом, 37 чел.

№ п/п	Компетенция менеджера по подбору и найму сотрудников	Важность компетенции
<b>1 Профессиональные компетенции</b>		
	<i><b>1а организационно-управленческие</b></i>	
1.1	Способность применять законодательную и нормативно-методическую базу, умение ориентироваться в правовой базе смежных областей;	
1.2	Владение знаниями о современной теории и практики управления персоналом, основ экономики, социологии, производственной педагогики, психологии труда и конфликтологии	
1.3	Владение знанием организации, способов и методик планирования и прогнозирования потребности в персонале	
1.4	Владение методик анализа количественного и качественного состава работников	
1.5	Знание порядка и разработки документирования трудовых отношений, хранения документов и делопроизводства	
1.6	Владение знанием принципов, методов и норм организации и хранения, комплектования, учета и использования архивных документов, в т.ч. документов личного происхождения	
1.7	Способность разрабатывать локальные нормативные акты и нормативно-методические документы (положения, инструкции и др.) кадровому делопроизводству	
1.8	Готовность создавать и вести единые (корпоративные) системы в организации на базе новейших технологий	
1.9	Способность организовать работу службы УЧР	
1.10	Знание правил и норм охраны труда	
1.11	...	



№ п/п	Компетенция менеджера по подбору и найму сотрудников	Важность компетенции
	<b><i>1б технологические</i></b>	
1.12	Способность составлять и оформлять организационно-распорядительную документацию и вести деловую переписку	
1.13	Способность выполнять все работы с документами (прием и первичная обработка документов, распределение поступивших документов, регистрация документов, контроль за исполнением, информационно-справочная работа, отправка документов на согласование)	
1.14	Способность применять компьютерную технику и информационные технологии в технологических операциях управления персоналом	
1.15	...	
	<b><i>1в проектные</i></b>	
1.16	Владение методами проведения анализа организации в конкретном банке	
1.17	Владение принципами и методами упорядочения состава документов и информационных показателей	

При проведении коллективной экспертной оценки относительной важности наличия конкретных компетенций у специалистов (в конкретной организации) целесообразно использование методов ранговой корреляции. При этом оценка отдельным экспертом относительной важности наличия каждой из некоторой совокупности компетенций может осуществляться путем назначения экспертами рангов этим компетенциям.

Правило заполнения анкеты следующее: опрашиваемому необходимо проранжировать по важности компетенции в пределах каждой из предложенных групп компетенций, причем компетенция, которой присваивается ранг «1», является наиболее важной. Далее, следуя логике, ранг компетенции возрастает, а важность убывает.

Применение в данном случае методов ранговой корреляции целесообразно в связи с тем, что они представляют собой весьма удобный и эффективный аппарат определения показателя обобщенного мнения и степени согласованности мнений экспертов.

Обследование было проведено в выбранной совокупности банковских организаций и получены анкеты, в которых каждая компетенция получила свой ранг.

Обработку полученных в ходе анкетирования результатов можно проводить разными методами. В предлагаемой методике каждая анкета обрабатывалась по методу парных сравнений.

Схема алгоритма обработки анкет работодателей представлена на рисунке 1. Условные обозначения, введенные на рисунке 1:

$I$  – количество групп предприятий–работодателей;

$i$  – номер группы предприятий–работодателей;

$p$  – номер организации в  $i$ -ой группе;

$P_i$  – количество организаций в  $i$ -ой группе;

$l$  – номер компетенции;  $L$  – количество компетенций;

$u_{lp}$  – коэффициент важности компетенции в  $p$ -ой организации  $i$ -ой группы;

$u_{li}$  – усреднённый коэффициент важности компетенции в  $i$ -ой группе организаций;

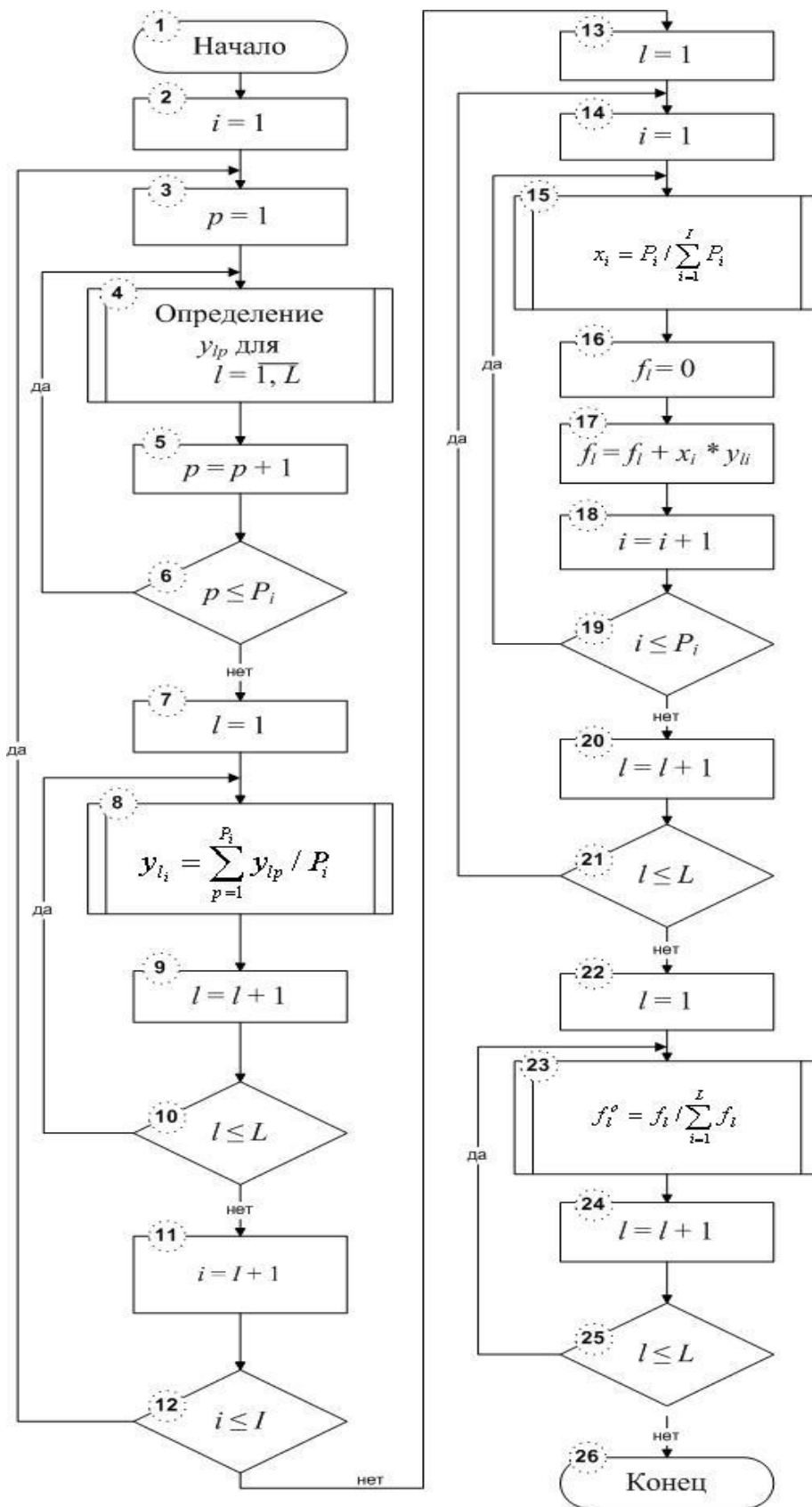


Рисунок 1 – Схема алгоритма обработки анкет опроса работодателей по всем компетенциям отдела по подбору персонала.

$x_i$  – относительная «доля»  $i$ -ой группы организаций в общем количестве всех опрошенных организаций;  
 $f_1$  – общий вес  $1$ -й компетенции по всем опрошенным организациям;  
 $f_{10}$  – относительный вес  $1$ -й компетенции по всем опрошенным организациям.

Полученные сведения позволяют в дальнейшем сформировать список приоритетных компетенций, наиболее важных с точки зрения работодателей каждой группы организаций

У менеджера по подбору и найму сотрудников выявлено 17 первоначальных компетенций, проведя обработку данных следует создать диаграмму. Распределение профессиональных компетенций по важности для работодателей показано на рисунке 2:

1 место – знание и способность применять законодательную и нормативно-методическую базу ДООУ и архивного дела; умение ориентироваться в правовой базе смежных областей;

2 место – создание локальной нормативной базы в организации (инструкция по делопроизводству, альбом и табель унифицированных форм документов, положение о подразделении, должностные инструкции);

3 место – знание организации кадрового делопроизводства и документирования трудовых отношений, хранения документов по личному составу.

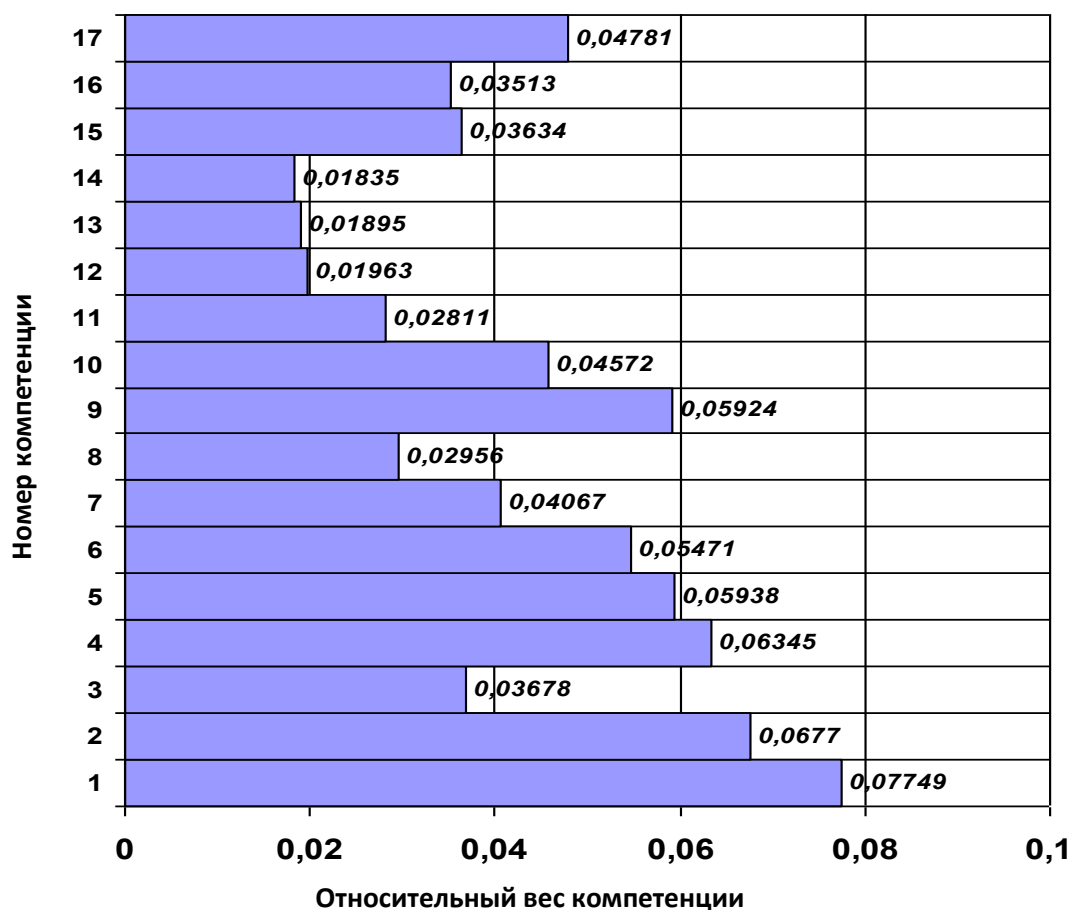


Рисунок 2 – Важность компетенций первой группы для работодателей

По разработанному алгоритму обработана и вторая группа компетенций. Распределение компетенций второй группы по важности для работодателей региона выглядит следующим образом:

1 место – умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;

2 место – способность к социальному взаимодействию на основе принятых в обществе моральных и правовых норм, проявляет уважение к людям, толерантность к другой культуре, готовность нести ответственность за поддержание партнёрских, доверительных отношений; готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;

3 место – способность находить организационно - управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность.

При ранжировании работодатели из разных групп отдали предпочтение разным компетенциям, что еще раз подчеркивает необходимость «настройки» программ подготовки и переподготовки на особенности организации.

Таким образом, был сформирован портфель компетенций для менеджера по отбору и найму сотрудников, исходя из потребностей работодателей региона.

Подводя итоги исследования, можно еще раз заметить, что компетентностный подход к разработке учебных планов требует сместить акцент на результаты обучения. Сформированный «портфель» компетенций может служить основой для разработки региональной образовательной программы в сфере ДОО на основе компетентностного подхода.

Комплексное исследование потребностей банков-работодателей позволит моделировать ожидаемый результат обучения и процесс подготовки специалистов.

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник отдела по работе с персоналом

\_\_\_\_\_ Н.В. Соломеник

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОАО Банк АББ

ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА

«СОТРУДНИКИ И ИНФРАСТРУКТУРА»

г. Тольятти  
2013

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОАО Банк АББ  
ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ  
ТИПОВАЯ СТРУКТУРА  
«СОТРУДНИКИ И ИНФРАСТРУКТУРА»

**Разработано:**

<b>Должность</b>	<b>Ф.И.О.</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Менеджер по организации и нормированию труда	Т.В. Мищенко		

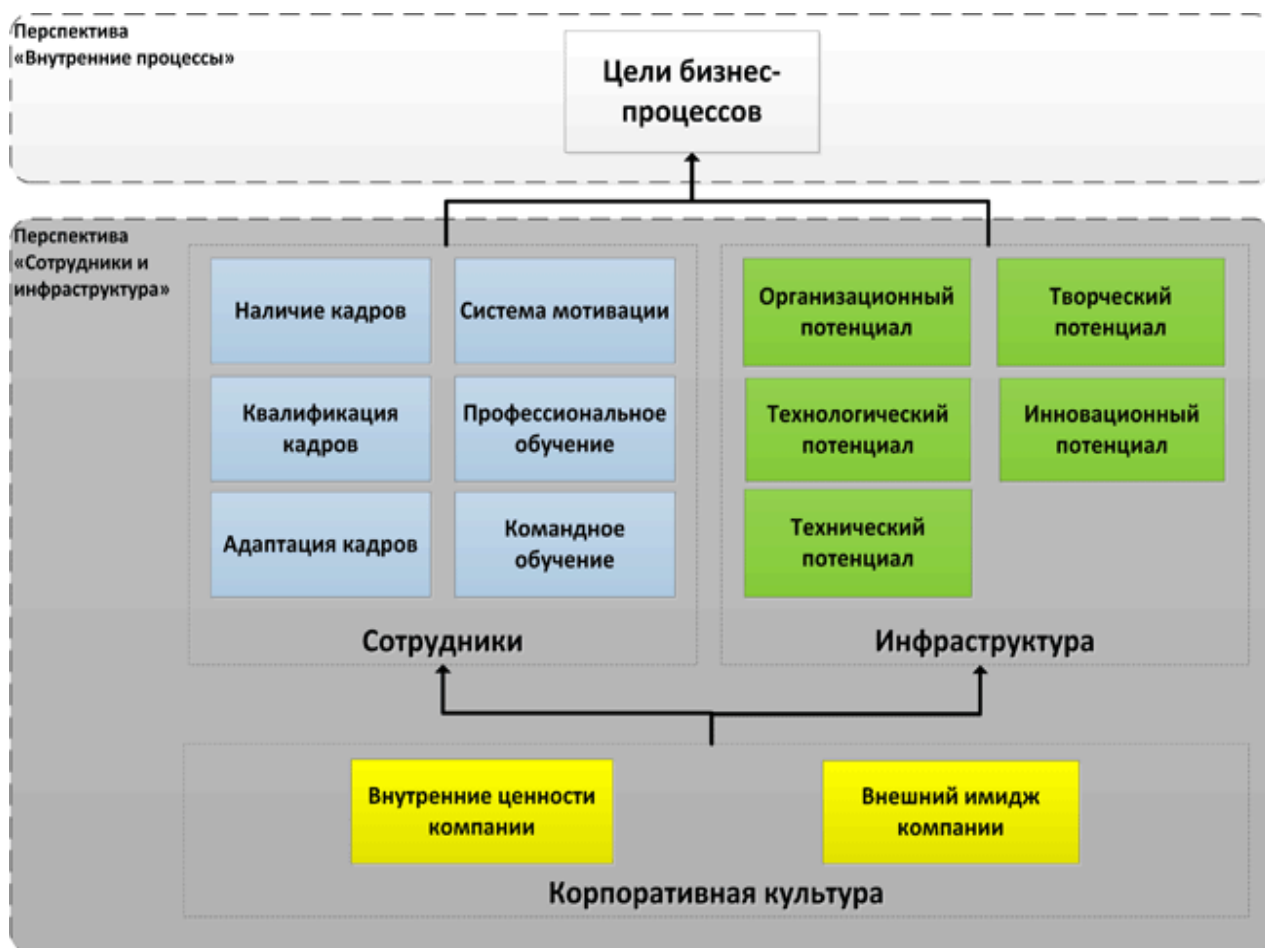


Схема 1. Типовая структура «Сотрудники и инфраструктура»

В рамках разработки перспективы «Сотрудники и инфраструктура» предстоит определить цели в области развития сотрудников, инфраструктуры компании, а также ее корпоративной культуры. Для реализации стратегии определенного типа компании потребуются сотрудники, обладающие конкретными навыками, квалификацией, даже с определенным психологическим портретом.

Для разработки целей в области персонала предстоит:

- определить цели в части наличия кадров (необходимое количество сотрудников)
- установить цели по квалификации кадров, то есть по качественной обеспеченности ими.
- структурировать цели по профессиональному обучению, то есть по развитию навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей.
- поставить цели по командному обучению.

В результате работы сформируется список целей и их ключевых показателей эффективности, указанный в таблице № 1 Цели и ключевые показатели эффективности персонала в перспективе «Сотрудники и инфраструктура».

Таблица № 1. Цели и ключевые показатели эффективности персонала в перспективе «Сотрудники и инфраструктура»

Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		Показатель	Единица измерения
Наличие кадров	Обеспечение подбора персонала	Среднее отклонение по срокам закрытия вакансии	дн.
		Доля незакрытых вакансий	%
		Укомплектованность ключевыми для стратегии сотрудниками	%
	Формирование стратегического кадрового резерва	Доля сотрудников, включенных в стратегический кадровый резерв	%
		Средний возраст сотрудников	лет
Квалификация кадров	Обеспечение кадровыми ресурсами процессов маркетинга и продаж	Доля сотрудников, владеющих технологией продаж	%
		Доля сотрудников в отделе продаж, работающих менее трех месяцев	%
Адаптация кадров	Повышение уровня адаптации отобранных кандидатов к требованиям стратегии компании	Доля сотрудников, прошедших испытательный срок	%
		Доля сотрудников, уволившихся по собственному желанию в течение испытательного срока	%
		Коэффициент стабильности кадров (отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от трех лет и более к общему числу сотрудников)	%
Профессиональное обучение	Обучение коммерческого персонала	Доля рабочего времени, потраченного на обучение	%
		Выполнение программы обучения	%
		Соответствие фактического профиля компетенции целевому	%
	Повышение уровня квалификации менеджмента	Количество мероприятий по повышению квалификации	шт.
		Доля управленцев, имеющих профильное образование или опыт работы более пяти лет	%
		Доля управленцев, соответствующих	%



Направление деятельности	Цели	Ключевые показатели деятельности (KPI)	
		Показатель	Единица измерения
		квалификационным требованиям	
Командное обучение	Обучение персонала стратегическому управлению	Количество внутренних обучающих мероприятий по стратегии (в контексте стратегии компании)	шт.
Система мотивации	Ориентация системы мотивации на реализацию стратегии	Доля монетарной мотивации сотрудников, направленная на достижение стратегических целей (показателей)	%