

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность курсовой работы. Анализ обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов – одно из основных направлений деятельности любой организации. От рациональных действий по повышению эффективности их связи между собой в значительной степени зависят результаты работы и функционирование всей организации в целом.

В условиях современной экономики на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия и динамику выполнения планов производства значительное влияние оказывает правильное использование трудовых ресурсов и фонда заработной платы. Один из качественных показателей производственных ресурсов - производительность труда - является показателем экономической эффективности. Анализ трудовых ресурсов позволяет вскрыть резервы повышения эффективности производства за счет производительности труда, более рационального использования численности рабочих, их рабочего времени. Все сказанное определяет достаточно высокую степень как общественной, так и практической значимости рассматриваемого направления в анализе экономической деятельности предприятия.

Об актуальности темы свидетельствует, в частности, тот факт, что результаты производственно-хозяйственной деятельности, выполнение бизнес-плана, динамика выполнения плана производства во многом определяются степенью использования трудовых ресурсов

Целью данной курсовой работы является разработка практических рекомендаций по совершенствованию использования трудовых ресурсов организации ООО Сетелем Банк»

Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов организации;
- выработать рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов ООО Сетелем Банк»;

В качестве объекта исследования рассматривается организация ООО «Сетелем Банк».

Предметом исследования курсовой работы является совокупность характеристик эффективности использования трудовых ресурсов в банке.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, таких, как, Александрова Ю.Н., Богачева И.В., Бурлуцкая Т. П., Вашко И. М., Зеленов А. Д., Одегов Ю. Г., Поленова С.П.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений.

# **1. Теоретические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации**

## **1.1. Понятие и сущность трудовых ресурсов организации**

Трудовые ресурсы – это одна из важнейших составляющих деятельности любой организации.

От обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят качество, объем и своевременность выполнения задач, возложенных на организацию. Недостаточная укомплектованность штата часто оказывает негативное влияние на качество функционирования организации.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации организации самостоятельно определяют потребность в численности своих сотрудников, их профессиональный и квалификационный уровень, утверждают штатные расписания.

Распределение персонала организации по структурным подразделениям в соответствии с их способностями, навыками, умениями, особенностями психофизического развития, деловыми качествами осуществляется через подбор и расстановку персонала. При этом стремятся к созданию условий для

профессионального роста работников[1]

Трудовые ресурсы имеют ряд отличий от остальных ресурсов организации:

1. Каждый работник имеет возможность отказаться от предложенных ему условий и потребовать усовершенствования условий труда;
2. Работник может потребовать изменения неприемлемых, с его точки зрения, работ;
3. Работники могут обучиться другим профессиям, повысить свою квалификацию;
4. У работников есть право уволиться по собственному желанию.

Сущность трудовых ресурсов заключается в том, что они выражают общественные отношения, складывающиеся по поводу их формирования, распределения и использования в общественном производстве.

Термин трудовые ресурсы включает в себя такие понятия как:

1. Трудовые ресурсы, которые состоят из работников, прошедших специальную подготовку, имеющих опыт и навыки в труде и занятых на предприятии.
2. Персонал предприятия - совокупность работников, входящих в списочный состав предприятия[2].
3. Кадровый потенциал - способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи .

Он характеризуется такими показателями как: численность кадров, их образовательный уровень, личностные качества, профессионально-квалификационный уровень, половозрастная структура, характеристика трудовой и творческой активности.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие - это непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей. В зависимости от характера участия в производственном процессе, рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Служащие подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Руководители - работники, занимающие должности руководителей организаций и их структурных подразделений, а также заместители, они обладают правом принятия решений и несут ответственность за их последствия.

Специалисты - работники с высшим и средним специальным образованием, обладающие научными знаниями, а также специальными знаниями и навыками, достаточными для осуществления профессиональной деятельности. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.[\[3\]](#).

Технические исполнители (служащие) - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.).

В зависимости от рассматриваемых показателей (пола, возраста, стажа, образования) может меняться структура трудовых ресурсов. Половозрастная структура персонала — это соотношение персонала, сгруппированного по полу и возрасту. В структуре персонала по уровню образования выделяются работники, имеющие высшее, среднее профессиональное и среднее общее образование. Структура персонала по стажу может рассматриваться по общему трудовому стажу и стажу работы на конкретном предприятии.

Профессиональная структура представляет собой соотношение численности представителей разных профессий или специальностей.

Профессия - определенный вид деятельности работника, требующий определенных знаний и трудовых навыков, приобретаемых путем обучения и практического опыта[\[4\]](#).

Специальность - вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Квалификационная структура персонала представляет собой соотношение работников разных уровней квалификации[\[5\]](#).

Квалификация – степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности.

Организационная структура показывает состав и иерархические связи должностных лиц. Она находит свое отражение в штатном расписании организации. Существуют различные виды организационных структур, но обычно выделяют несколько универсальных видов таких как:

-линейная структура подходит для малых организаций и для организаций, работающих в условиях стабильной внешней среды;

-линейно-штабная структура, похожа на линейную структуру, основное отличие состоит в том, что формируется функциональный штаб, который помогает руководителю выполнять задачи организации;

-функциональная, её чаще всего применяют при больших объемах специализированных работ на предприятии;

-линейно-функциональная структура подходит средним и крупным компаниям. Эта структура способствует улучшению качества горизонтальных коммуникаций;

-матричная характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления);

-дивизиональная структура подходит организациям, которые имеют диверсифицированное производство.

Выбор организационной структуры зависит от стратегических планов предприятия.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, выделенных по полу, возрасту, семейному положению, уровню образования, уровню доходов и т.п.

Таким образом, можно сказать, что трудовые ресурсы – это движущая сила любого предприятия и от их организации зависит будущее этого предприятия. Правильно подобранный персонал будет участвовать в развитии организации, создавая все больше новых возможностей для улучшения работы.

## 1.2. Методы управления трудовыми ресурсами

Современная система взглядов на менеджмент начала формироваться в 1990-е гг. В ней самое главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе[6].

Любая эффективная деятельность коллектива зависит от методов управления персоналом. Методы управления характеризуются ее приемами и способами, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на деятельность членов коллектива[7]. С помощью методов управления руководитель мотивирует своих работников на производственную деятельность.

Выделяют три группы методов управления персоналом, которые применяются на предприятиях, они представлены на рис. 1.

Все методы чем-то похожи друг на друга, но по способам воздействия на объект управления они все же отличаются.

Под административными методами понимают систему способов воздействия, обеспечивающую эффективное производство. Система административных методов может быть представлена в форме воздействия на структуру и процесс управления.

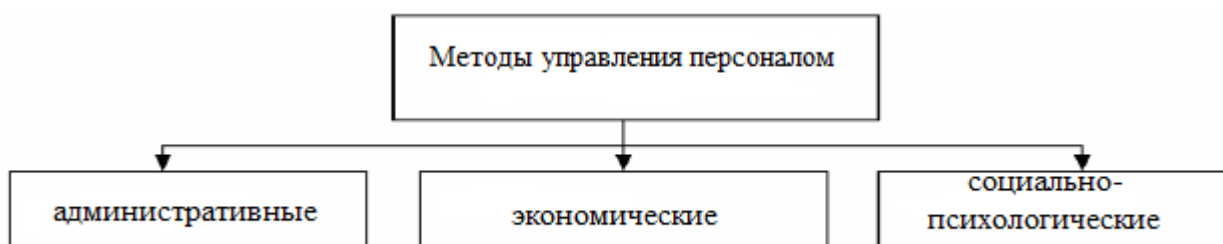


Рисунок 1 Методы управления персоналом

Воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

К воздействию руководителя на процесс управления относится влияние на сам коллектив и на отдельного человека.

Административные методы встречаются в виде конкретных заданий, порученных работникам в форме приказа, распоряжения. Вовремя выполненное указание обязательно поощряется, например, в виде заработной платы, премии.

Административные методы обладают обязательностью выполнения всех порученных указаний, по существу их можно назвать методами принуждения. В организации такие методы служат средством прямого воздействия на процесс производства.

Методы административного управления имеют некоторые позитивные и негативные воздействия на управление персоналом, они представлены в таблице 1 [8]. Самым главным недостатком административных методов является поощрение старания и усердия работника, а не проявление инициативы. Использование именно позитивных воздействий на сотрудников обеспечивает эффективное производство на предприятии.

Таблица 1

Позитивные и негативные воздействия административных методов управления

**Позитивные воздействия**

**1**

Четкая проработка устава организации, где любой сотрудник может им воспользоваться

Правила внутреннего трудового распорядка

Грамотное оформление приказов, распоряжений и контроль за их исполнением

**Негативные воздействия**

**2**

Наличие типового устава организации, к которому имеют доступ только руководители

Отсутствие должностных инструкций

Отсутствие контроля исполнения документов

Существует пять способов административного воздействия на персонал, которые опираются на влияние, дисциплину, взыскания. Их мы можем увидеть в таблице 2.

Таблица 2

### Способы административного воздействия<sup>[9]</sup>

№ п/п	Вид воздействия	Значение
1	2	3
1	Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении устава организации, трудовых и других договоров, штатного расписания, должностных инструкций
2	Распорядительные воздействия	Направлены на соблюдении приказов, распоряжений, нормировании труда
3	Материальная ответственность	Обязанность возмещения причиненного ущерба организации
4	Дисциплинарная ответственность	В случае, если работник нарушит трудовое законодательство применяют замечание, выговор, понижение в должности, увольнение
5	Административная ответственность	При совершении административного правонарушения применяют предупреждение, штраф, административный арест



Нужно сказать, что данные виды воздействий на персонал существуют во многих средних и крупных организациях, они не позволяют нарушать закон и правила порядка.

К средствам косвенного воздействия относятся экономические методы управления персоналом. Их по другому называют методами «кнута и пряника», они предполагают вознаграждение за определенную работу, оно может быть в виде поощрения («пряник») - повышение заработной платы, премии и наказания («кнут») - снижение заработной платы, штрафы.

В состав экономических методов управления входят прогнозирование, планирование, экономико-математические методы, коммерческий расчет, экономическое стимулирование, их можно увидеть на рис. 2.



Рисунок 2 Состав экономических методов управления персоналом [10]

Экономические методы управления являются пожалуй самыми главными методами управления персоналом, потому что имеют много способов воздействия на персонал для эффективного производства. Они осуществляют воздействие на экономическую сферу деятельности предприятия, основаны на законах конкуренции, спроса и предложения, закона стоимости. Также как и административные, экономические методы имеют позитивные и негативные

воздействия, они представлены в таблице 3.

Таблица 3

Позитивные и негативные воздействия экономических методов управления[11]

**Позитивные воздействия**

**Негативные воздействия**

**1**

**2**

Долевое участие подразделений в прибыли

Отсутствие участия подразделений в прибыли

Наличие положения об оплате труда и премировании персонала

Распределение вознаграждения руководителем фирмы и премии

Развитие выплат материальной помощи

Оказывание материальной помощи только в чрезвычайных случаях

Периодическое повышение заработной платы

Заработная плата на минимальном уровне

При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли.

В случае неправильного использования этих методов могут возникнуть убытки, забастовки и даже банкротство предприятия.

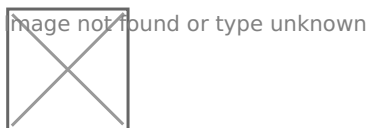
Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на формирование и развитие коллектива организации, на протекающие внутри него социальные процессы[12]

Сначала рассмотрим социальные методы управления. Их применяют с целью познания интересов коллектива или отдельного человека. Социальные методы

первыми стали использовать японцы, они считали, что человеку нужна не только хорошая заработная плата, но и благоприятные условия труда.

Объектом социальных методов выступает коллектив или отдельный человек, а субъектом - руководитель.

Социальные методы управления можно разделить на несколько групп, которые представлены на рис. 3.



*Рисунок 3 Группы социальных методов управления персоналом*

Социальные методы управления по большому счету способны оказывать положительные воздействия на человека, для более эффективного управления персоналом необходимо в совокупности с социальными методами использовать и психологические методы, рассмотрим их поближе.

Психологические методы управления представляют конкретные способы и приемы по урегулированию взаимоотношений между людьми путем создания оптимального климата в коллективе.

К ним можно отнести:

- заинтересованность в труде;
- выявление и извлечение причин текучести кадров;
- управление межличностными отношениями;
- объединения малых групп в большие для достижения общей цели;
- гуманизация труда;
- побуждение к труду.

В заключении можно сказать, что разные предприятия применяют методы управления по-разному, но важным является то, что для решения поставленных задач и эффективного управления персоналом необходимо использовать административные, экономические и социально-психологические методы управления в комплексе.

## **2. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Сетелем Банк»**

### **2.1. Общая характеристика банка ООО «Сетелем Банк»**

ООО «Сетелем Банк» — совместное предприятие ПАО Сбербанк и BNP Paribas Personal Finance (БНП Париба Персонал Финанс), подразделения потребительского кредитования Группы BNP Paribas (БНП Париба).

Банк работает на российском рынке потребительского кредитования, специализируясь на предоставлении кредитов в местах обслуживания клиентов, организованных на территории торговых площадей партнеров Банка, успешно сочетая в своей работе накопленный опыт Сбербанка и инновационные европейские технологии.

Своим клиентам ООО «Сетелем Банк» предлагает целевые потребительские кредиты, в том числе автокредиты, а также кредитные карты и кредиты на неотложные нужды. Банк является активным участником на рынке автокредитования и предлагает широкий выбор кредитных продуктов.

ООО «Сетелем Банк» постоянно расширяет географию своего присутствия. На сегодняшний день Банк представлен в 74 регионах России.

Лицензии Банка России на осуществление банковских операций № 2168 от 27.06.2013 г. (бессрочные), ОГРН 1027739664260.

Официальный сайт «Сетелем Банк» ООО — [www.cetelem.ru](http://www.cetelem.ru)

**Миссия - Помочь клиентам реализовать их проекты с заботой об их будущем.**

ООО В «Сетелем Банк» утвержден Кодекс деловой этики, который устанавливает подходы и принципы работы организации и правила поведения сотрудников, разработанные на основании морально-этических и корпоративных ценностей, а

также профессиональных стандартов. Кодекс является обязательным для всех сотрудников Банка вне зависимости от занимаемой должности.

Основными этическими принципами, отраженными в Кодексе, являются:

- Соблюдение законов и норм.
- Социальная ответственность.
- Добросовестное ведение дел.
- Ответственное кредитование.
- Финансовая грамотность.

Организационная структура «Сетелем Банка» формируется из различных служб, а также структурных подразделений, которые имеют определенные обязанности.

В рамках данной работы, была проанализирована организационная структура отделение ООО «Сетелем Банка» представленная в приложении 1.

Данный анализ показал, что существующая организационная структура ООО «Сетелем Банка» имеет линейно-функциональный вид.

Линейно-функциональная организационная структура является классической и наиболее распространенной моделью, используемой для банка. Данный вид структуры управления имеет свои преимущества, а также недостатки, представленные в таблице 4

Таблица 4

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры отделение ООО «Сетелем Банка»

Преимущества

Согласованность полномочий работника с ответственностью за полученный результат

Недостатки

Деятельность руководителя направлена только в рамках своего структурного подразделения, иногда в ущерб работы другого

Конкретность заданий, а соответственно конкретность ответственности

В условиях быстроменяющейся среды будет сложно перестроить структуру, в связи с тем, что она имеет недостаточную гибкость

Создается исполнительская дисциплина

Данная структура проста в применении

Задачи отдельного структурного подразделения должны быть сопряжены с общей целью Банка.

Кадровая политика банка строится с учетом законодательства, регулирующего трудовые отношения.

На основе общих законодательных норм банк разрабатывает собственные нормативные документы, регулирующие правила внутреннего распорядка и трудовой дисциплины, например: «Положение о служащих банка», «Положение о порядке приема на работу и перемещения по должности», «Правила внутреннего распорядка», «Штатное расписание», «Положение об оплате труда», «Положение о конкурсном отборе», «Положение о премировании», «Положение о порядке аттестации работников банка» и др.

Формирование кадровой политики происходит также под влиянием внутрибанковских традиций, корпоративной культуры и сложившегося собственного имиджа.

Основное внимание в работе с персоналом уделяется построению целостной системы управления персоналом для обеспечения выполнения задач текущего периода и создания фундамента для реализации стратегических целей Банка, определенных акционерами и Советом директоров Банка.

## **2.2 Управление персоналом ООО «Сетелем Банк»**

Всеми кадровыми вопросами в отделении ООО «Сетелем Банк» занимается отдел кадров. Основной задачей отдела является подбор квалифицированных работников для обеспечения бесперебойной, качественной, а также эффективной работы Банка и создание благоприятных условий труда.

Отдел кадров организует свою деятельность в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования, а также профессионального совершенствования работников.

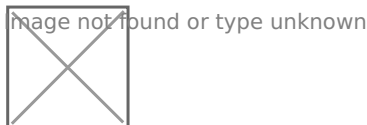
Отдел кадров является структурным подразделением отделения ООО «Сетелем Банк» и при решении определенных кадровых вопросов взаимодействует непосредственно с другими подразделениями и отделами Банка.

Так, например, по вопросам оплаты труда, а также для предоставления копий приказов о приеме на работу, увольнении, переводе, отпуске отдел кадров взаимодействует с бухгалтерией. Получение информации об изменениях в действующем законодательстве и правовое обеспечение при подготовке кадровых документов согласуется с юридическим отделом Банка.

Основными задачами отдела кадров являются:

- подбор и расстановка кадров;
- учет личного состава и ведение кадровой документации;
- контроль и соблюдение дисциплины труда;
- повышение квалификации работников;
- проведение аттестации.

Структура отдела кадров отделения ООО «Сетелем Банк» представлена на рисунке 4



*Рисунок 4 Организационная структура отдела кадров отделения «Сетелем Банк»*

Что же касается общих положений, должностных обязанностей, прав и ответственности менеджеров персонала.

К основным функциям отдела по подбору персонала Банка относятся следующие: мониторинг и анализ современного рынка труда; определение технологий и методов подбора персонала; взаимодействие с высшими и средними учебными заведениями, кадровыми агентствами; подбор персонала на все должности и специальности Банка; оценка и отбор кандидатов; оформление кандидатов; формирование кадрового резерва;

Далее следует рассмотреть более подробно каждую функцию отдела по подбору персонала.

1. Мониторинг и анализ современного рынка труда включает в себя: сбор актуальной информации о рынке труда; изучение экономической и политической ситуации в целом; анализ спроса и предложения.

2. Определение технологий и методов подбора персонала

В отделение ООО «Сетелем Банк» используются следующие методы и технологии подбора персонала: кадровый резерв; подбор персонала с помощью кадровых агентств; привлечение студентов средних и высших учебных заведений.

Для привлечения персонала в отделение ООО «Сетелем Банк» используются следующие Интернет сайты:

- [superjob.ru](http://superjob.ru)

- [headhunter.ru](http://headhunter.ru)

- [job.ru](http://job.ru)

3. Взаимодействие с высшими и средними учебными заведениями, кадровыми агентствами.

Деятельность по подбору персонала отделение ООО «Сетелем Банк» направлена в первую очередь на привлечение молодых мотивированных специалистов, заинтересованных в работе в Банке.

Для этого ООО «Сетелем Банк» развивает дружеские и деловые отношения с ведущими учебными заведениями.



4. Подбор персонала на все должности и специальности Банка включает в себя следующие этапы:

- планирование вакансии;
- формирование профиля искомого кандидата;
- поиск потенциальных кандидатов.

#### 5. Оценка и подбор кандидатов

Для оценки и отбора кандидатов в отделении ООО «Сетелем Банк» используется групповое интервью.

Групповое интервью представляет собой процедуру оценки группы внешних кандидатов на вакантные массовые позиции ВСП (внутреннего структурного подразделения).

Данная процедура состоит из следующих этапов:

- вводный (подготовительный) этап;
- оценочный этап;
- этап подведения итогов и принятия решения.

#### 6. Оформление кандидатов.

Оформление кандидатов на вакантную должность кандидатов в отделение ООО «Сетелем Банк» происходит следующим образом:

- менеджер по подбору персонала принимает заявление о приеме на работу от кандидата;
- на основании определенного пакета документов, после их сверки, происходит подготовка к оформлению кандидата;
- перед тем, как зарегистрировать приказ о приеме на работу, а также трудовой договор, работника знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка, иными ВНД Банка, связанными с трудовой деятельностью работника;
- осуществляется подписание приказа и трудового договора.

7. Кадровый резерв формируется на ключевые должности Банка.

Кадровый резерв представляет возможности карьерного продвижения, но не гарантирует назначение на должность.

Для характеристики формирования регулирования кадровой политики и системы управления персоналом в отделении «Сетелем Банк» проанализируем основные трудовые показатели.

Таблица 5

Характеристика трудовых ресурсов в отделении «Сетелем Банк» в динамике за 2015-2017 гг.

Наименование	Год			Изменения	
	2015	2016	2017	Абсолютное.	Относительное, %
Среднесписочная численность	55,4	57,7	68,5	13,1	123,6
Коэффициент текучести кадров	0,21	0,17	0,17	-0,04	81,0
Коэффициент оборота персонала по приему	0,32	0,32	0,33	0,01	103,1
Коэффициент оборота персонала по выбытию	0,27	0,22	0,18	-0,09	66,7
Коэффициент стабильности	0,68	0,69	0,68	-	-

Определим среднесписочную численность работников Чппр по формуле 1:

$$\text{Чппр} = \text{Ч}_1 + \text{Ч}_2 \dots + \text{Ч}_{11} + \text{Ч}_{12}/12, (1)$$

где Ч<sub>1</sub> , Ч<sub>2</sub> , Ч<sub>3</sub> .... Ч<sub>11</sub> , Ч<sub>12</sub> - численность работников по месяцам;

12 - месяцев.

$$\text{Чппр}_{2015} = 52+51+52+52+52+52+57+57+58+60+61+61/12 = 665/12 = 55,4$$

$$\text{Чппр}_{2016} = 61+61+62+62+62+62+62+64+65+66+66/12 = 693/12 = 57,7$$

$$\text{Чппр}_{2017} = 66+66+66+66+69+69+68+70+70+71+71+71/12 = 823/12 = 68,5$$

Коэффициент текучести кадров определяется по формуле 2:

$$\text{КТ} = \frac{K_y}{\text{Чппо}} \quad (2)$$

где  $K_y$  - количество уволенных сотрудников;

Чппр - среднесписочная численность работников.

$$\text{КТ}_{2015} = 12/55,4 = 0,21$$

$$\text{КТ}_{2016} = 10/57,7 = 0,17$$

$$\text{КТ}_{2017} = 10/68,5 = 0,14$$

Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Интенсивность оборота персонала учитывается коэффициентами оборота по приему и по выбытию, рассчитываемые по формулам 3 и 4:

$$\text{Коб.пр} = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чппо}} \quad (3)$$

где Чпр- число принятых сотрудников

Чппр - среднесписочная численность работников.

$$\text{Кобпр}_{2015} = 18/55,4 = 0,32$$

$$\text{Кобпр}_{2016} = 19/57,7 = 0,32$$

$$\text{Кобпр}_{2017} = 23/68,5 = 0,33$$

$$\text{Коб.выб} = \frac{\text{Чвыб}}{\text{Чппо}} \quad (4)$$

где Чвыб - число выбывших сотрудников;

Чппр - среднесписочная численность работников.

$$\text{Коб.выб 2015} = 15/55,4 = 0,27$$

$$\text{Коб.выб 2016} = 13/57,7 = 0,22$$

$$\text{Коб.выб 2017} = 13/68,5 = 0,18$$

Коэффициент стабильности определяется по формуле 5:

$$\text{Кстаб} = \text{Чс} / \text{Чппр} \quad (5)$$

где Чс- число стабильных сотрудников;

Чппр - среднесписочная численность работников.

$$\text{Кстаб.2015} = 38/55,4 = 0,68$$

$$\text{Кстаб.2016} = 40/57,7 = 0,69$$

$$\text{Кстаб.2017} = 47/68,5 = 0,68$$

Как видно, количество сотрудников постоянно растет, это связано с ростом объема выполняемых работ и расширением услуг, предоставляемых банком. В целом среднесписочная численность персонала увеличилась на 23,6 % или 13,1 чел.

Коэффициент текучести кадров в 2017 году составляет 0,17 %, данный показатель снизился на 0,8 %, что является хорошим показателем, поскольку допустимым значением текучести кадров в системе управления персоналом организации соответствует показатель до 5 %. Коэффициент оборота по приему и выбытию снизился на 0,66 %.

Коэффициент оборота по приему кадрового состава вырос на 3,1 %, что является следствием увеличения среднесписочного кадрового состава в отделении «Сетелем Банк».

В целом коэффициент стабильности составляет 0,68 % на протяжении 3 лет исследования. Рассмотрим динамику состава персонала в отделении «Сетелем Банк» по возрастному составу.

Таблица 6

Динамика состава персонала в отделении «Сетелем Банк» по возрасту в динамике 2015-2017 гг.

Наименование	Год			Уд. Вес			Изменения	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абсолютное.	Относительное, %
До 30 лет	18	19	20	32,4	32,9	29,1	2	111,1
30-40 лет	18	20	21	32,4	34,6	30,6	3	116,7
40-50 лет	10	14	14	18,05	24,2	20,4	4	140,0
50 лет и выше	9	5	14	16,2	8,6	20,4	5	155,6
Итого	55,4	57,7	68,5	100,0	100,0	100,0	13,1	123,6

Проанализировав возрастную динамику персонала можно увидеть, что на протяжении периода преобладало количество сотрудников, возраст которых составляет до 40 лет.

В 2017 году численность сотрудников до 30 лет составила 20 человек, что на 2 чел. или 11,1 % превышает показатель 2015 года. Численность сотрудников в возрасте 30-40 лет в 2017 году составляет 21 чел, что на 16,7 % или 3 чел. выше 2015 года.

Численность сотрудников, возраст которых составляет 50 лет и более, в 2017 году увеличился на 55,6 % или 6 чел. Это обусловлено, в первую очередь переходом работником из категории 40-50 лет в категорию 50 лет и выше.

Проанализируем персонал в отделении «Сетелем Банк» по уровню образования в таблице 7.

Таблица 7

Динамика состава персонала в отделении «Сетелем Банк» по уровню образования в динамике 2015-2017 гг.

Наименование	Год			Удельный вес			Изменения	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абсолютное.	Относительное, %
Высшее	7	8	10	12,6	13,8	14,5	3	142,9
Среднее специальное	38	39	46	68,5	67,5	67,1	8	121,1
Среднее образование	10	11	12	18,05	19,06	17,5	2	120,0
Итого	55,4	57,7	68,5	100,0	100,0	100,0	13,1	123,6

Количество работников, которые не имеют специального профильного образования сократилось в структуре с 18,1 % до 17,5 % .

Снижение численности работников этой категории объясняется тем, что часть сотрудников без образования за анализируемый период получили высшее экономическое или средне специальное образование по профилю «Банковское дело».

В 2017 году работников с высшим образованием увеличилось на 3 чел. или 42,9 %. Количество работников со средне специальным образованием в 2017 году составило 46 чел., что на 8 или 21,1 % превышает показатель 2015 года. Таким образом, можно сделать вывод, что получение образования для работников остается одной из главных целей. Проанализируем состав персонала по стажу работы в банковской отрасли.

#### Таблица 8

Динамика состава персонала в отделении «Сетелем Банк» по стажу работы в банковской отрасли в динамике 2015-2017 гг.

Наименование	Год			Уд. Вес			Изменения	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абсолютное.	Относительное, %
до 5 лет	12	12	14	21,6	20,7	20,4	2	116,7
5-10 лет	17	21	21	30,6	36,3	30,6	4	123,5
10-20 лет	16	19	19	28,8	32,9	27,7	3	118,8
20-25 лет	7	3	11	12,6	5,1	16,05	4	157,1
свыше 25 лет	3	3	3	5,4	5,1	4,3	0	100,0
Итого	55,4	57,7	68,5	100,0	100,0	100,0	13,1	123,6

В 2017 году доля сотрудников со стажем работы менее 5 лет в общей структуре персонала сократилась на 16,7 %. Это произошло вследствие того что 12 сотрудников автоматически перешли в категорию работников со стажем работы от 5 до 10 лет. В 2017 году численность менее опытных сотрудников увеличилась на 2 чел., это произошло потому, что были приняты новые сотрудники, в основном стажеры.

Численность сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет увеличилась на 23,5 %. Численность работников со стажем работы от 10-20 лет увеличилась на 3 чел., или 11,8 %.

Темп роста по категории сотрудников со стажем работы 20-25 лет составил 57,1 %. Численность сотрудников со стажем работы 25 лет остается неизменным в течение 3 лет.

В таблице 9 приведена динамика персонала по половому признаку.

Таблица 9

Динамика состава персонала в отделении «Сетелем Банк» по половому признаку в динамике 2015-2017 гг.

Наименование	Год			Уд. Вес			Изменения	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абсолютное.	Относительное, %
Мужчины	21	22	30	37,9	38,1	43,7	9	142,9
Женщины	35	36	39	63,1	62,3	56,9	4	111,4
Итого	55,4	57,7	68,5	100,0	100,0	100,0	13,1	123,6

Из таблицы 11 можно сделать вывод, что в 2017 году количество мужчины увеличилось на 9 чел, или 42,9 %.

В структуре персонала количество мужчины в 2017 году составило 43,7 %. Численность женщин в 2017 году составила 39 человек, что на 4 чел. или 11,4 % превышает показатель 2015 года. Однако в структуре персонала количество женщин снизилось на 6,2 %, это произошло за счет увеличения сотрудников мужского пола.

Анализируя состав сотрудников можно отметить увеличение численности роста работников в основном за счет роста структуры рабочих на 13 чел., или 30,2%.

Таблица 10

Динамика состава сотрудников в отделении «Сетелем Банк» 2015-2017 гг.

Наименование	Год			Уд. Вес			Изменения	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абсолютное.	Относительное, %



Руководители отделов	5	5	5	5	5	5	8,9	8,5
Специалисты отделов	8	8	8	8	8	8	14,3	13,6
Основные сотрудники банковского сектора	43	46	56	43	46	56	76,8	78,0
Итого	55,4	57,7	68,5	56	59	69	100,0	100,0

С целью оценки трудового потенциала предприятия необходимо определить показатели по следующей схеме:

1. Коэффициент занятости персонала в аппарате управления  $K_z$ , характеризующий долю работников аппарата управления Чау в общей численности промышленно-производственного персонала Чппр, рассчитывается по формуле 6:

$$K_z = \frac{\text{АУП}}{\text{ППП}}, \quad (6)$$

где АУП - количество персонала аппарата управления;

ППП - общее количество персонала предприятия

$$K_{z2015} = 4/55,4 = 0,07$$

$$K_{z2016} = 4/57,7 = 0,06$$

$$K_{z2017} = 4/68,5 = 0,05$$

2. Показатель уровня квалификации работников  $P_{кр}$  рассчитывается по формуле 7:

$$P_{кр} = \frac{\text{Чау}}{\text{Норма}}, \quad (7)$$

где Чау - численность работников аппарата управления с необходимым образованием.

$$\text{Норма } P_{кр} = 1$$

Пкр2015=4/55,4=0,75

Пкр2016=4/57,7=0,75

Пкр2017=7/68,5=1

В 2015-2017 гг. наблюдается недостаточная квалифицированность управленческого персонала, однако в 2017 году уровень профессионализма в отделении «Сетелем Банк» можно охарактеризовать как высокий, поскольку некоторые сотрудники повысили свою квалификацию, получили высшее экономическое образование по направлению «Банковское дело».

### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовым потенциалом**

#### **3.1. Проблемы в управление персоналом**

Приведем анкетирование работников банка. Целью анкетирования является выявление общей удовлетворенности. Было опрошено 15 человек по категориям в «Сетелем Банк» таблица 11

Таблица 11

Число опрошенных работников для анализа и оценки удовлетворенности трудом в «Сетелем Банк» , чел.

Категория персонала	Фактическая численность, человек	Опрошено, чел.	%
Руководители	2	2	100,00
Специалисты	5	4	26,67
Служащие	14	8	57,14

Обслуживающий персонал	3	2	67,00
Всего	24	16	66,67

В ходе социологического исследования работникам было предложено выбрать несколько вариантов ответа на вопрос: «Я работаю в «Сетелем Банк», потому что...» для выявления основных мотивов и стимулов трудовой деятельности, которые можно условно разделить на три группы (таблица 12).

Таблица 12

Мотивы и стимулы работать в «Сетелем Банк»

Мотивы и стимулы	Процент опрошенных			
	Руководители	Специалисты	Служащие	Обслуживающий персонал

1. Низшего порядка (удовлетворение потребностей в безопасности)

1.1 Работаю из-за заработной платы	0,00	0,00	50,00	0,00
1.2 Работаю здесь, т.к. больше нигде	0,00	0,00	0,00	50,00
1.3 Социальный пакет	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4 Близко от дома	0,00	25,00	37,50	50,00

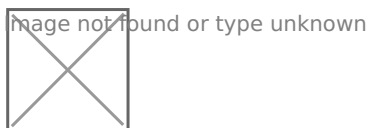
2. Удовлетворения потребностей связи (принадлежности, причастности):

продолжение таблицы 12

2.1Хороший коллектив	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2Дружба с коллегами	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3Интересная работа	0,00	50,00	0,00	0,00
3.Высшего порядка (самоутверждения, признания, самореализация):				
3.1Возможность самореализации	0,00	25,00	0,00	0,00
3.2Признательность руководства, коллег	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3Профессиональный рост	100,00	0,00	12,50	0,00
3.4Это мое призвание	0,00	0,00	0,00	0,00

По результатам таблицы, наибольший процент работающих из-за заработной платы приходится на служащих – 50,00%, из-за интересной работы на специалистов – 50,00% и руководитель работает из-за профессионального роста – 100%.

Обслуживающий персонал работает в основном из-за близости к дому и так как негде больше – по 50% в каждом случае (рисунок 5).



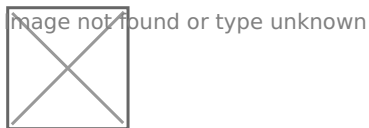
*Рисунок 5 Причины, по которым сотрудники продолжают работать в «Сетелем Банк»*

Чтобы определить уровень удовлетворенности, автор воспользовался методикой, разработанной А.В. Батаршевым – тест «Интегральная удовлетворенность трудом»,

которая позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие. Для этого в количественном выражении сотрудникам были предложены соответствующие вопросы с пятью вариантами ответов (от 1 до 5) к каждому вопросу. Для выявления удовлетворения трудом респондентам был задан вопрос «Удовлетворяют ли Вас...» с вариантами «Да», «Скорее да», «Скорее нет», «Нет» и «Затрудняюсь ответить» по следующим условиям (Приложение 2):

- условия рабочего места;
  - средства производства (машины, оборудования, оргтехника);
  - характер труда;
  - организация производственного процесса;
  - условия оплаты труда;
  - регулярность выплаты заработной платы.
- В ходе обработки анкет сотрудников были получены следующие результаты по удовлетворенности сотрудников.

Так, по анкете сотрудника первый вопрос был задан для определения уровня удовлетворенности условиями рабочего места. Результаты представлены на рисунке 6.



*Рисунок 6. Оценка удовлетворенности условиями рабочего места по категориям персонала в «Сетелем Банк» , %*

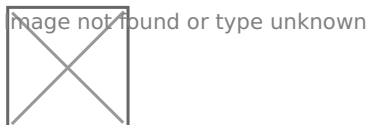
Были получены следующие результаты: по условиям рабочего места удовлетворены – 66,80% респондентов (сумма ответов «Да» и «Скорее да»). В этот процент входит оба руководителя филиала.

Данный момент объясним, ведь у каждого руководителя есть собственный кабинет, в котором можно непринужденно работать.

Что касается специалистов и служащих, то в их кабинетах и стойках установлены кондиционеры, регулярно проводится влажная уборка.

Помещения оборудованы удобной мебелью и современной офисной техникой. У каждого сотрудника есть свое рабочее место, персональный компьютер, все необходимое программное обеспечение. Основная часть операций автоматизирована.

В целом сотрудники снабжены всем необходимым для успешного выполнения должностных обязанностей. Далее по анкете сотрудника второй вопрос был задан для определения уровня удовлетворенности средствами производства. Результаты представлены на рисунке 7



*Рисунок 7 Удовлетворенность средствами в «Сетелем Банк» , %*

Для того чтобы банковский процесс выполнялся с большим темпом, следует периодически обновлять средства производства и труда, поскольку от этого зависит скорость выполнения, качество и желание работать.

Поскольку в банке в 2015 году идет процесс увольнения работников, следовательно, остается пространство для маневров и улучшения качества работы.

## **3.2 Программа мероприятий**

Система управления персоналом в «Сетелем Банк» направлена на достижение высоких показателей производительности труда каждого банковского сотрудника, а также создание таких экономических стимулов и социальных гарантий, которые позволят стимулировать труд работников банковского сектора.

В «Сетелем Банк» призвано проводить целенаправленную и последовательную работу по совершенствованию системы контроля в управлении персоналом.

На основании проведенного анализа в системе управления персоналом в «Сетелем Банк» можно выделить отрицательные и положительные организационные моменты управления, приведенные в таблице 13.

Таблица 13

Преимущества и недостатки в управление персоналом в «Сетелем Банк»

## Преимущества

## Недостатки

Подготовка кадрового состава перед принятием должностных обязательств

Отсутствие долгосрочного кадрового планирования

При найме сотрудников предпочтение отдается кандидатам с опытом работы

Отсутствие четкой кадровой политики

Быстрая адаптация персонала

Отсутствие кадрового резерва

Учет мнения сотрудников

Отсутствия нематериального стимулирования сотрудников

Рассмотрим данные проблемы более подробно.

Отсутствие долгосрочного кадрового планирования:

Подбор кадров на предприятии осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость в заполнении вакансий. При этом допускается ряд ошибок: запаздывание в обеспечении кадровыми ресурсами, что оказывает негативное влияние на процесс деятельности в «Сетелем Банк» .

Процесс организации карьерного роста сотрудников начинается с момента его принятия и до момента предполагаемого срока увольнения.

В «Сетелем Банк» многие сотрудники не знают своих перспектив в коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствия кадрового планирования. Для самостоятельности организации процесса карьерного роста на предприятии не построены перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, руководством отделение не определены четкие достижения для персонала, которые смогли бы продвинуть его по карьерной службе.

Отсутствие нематериального стимулирования сотрудников:

Касательно существующей системы нематериального стимулирования сотрудников можно отметить, что она формально закреплена. На предприятии не имеется четкого положения стимулирования сотрудников, в котором прописываются

основные аспекты нематериального стимулирования.

Указанные недостатки является основным недостатком систему в системе управления персоналом в «Сетелем Банк» . Устранение данных недостатков могло бы привести к решению значительных проблем в деятельности Отделение Банка, таких как: повышение производительности труда, повышения уровня адаптации новых сотрудников.

Таким образом, руководству Отделение следует обращать внимание на приведенные недостатки, поскольку они складываются на конечном результате деятельности Отделение Банка.

Остановимся более подробно на основных мероприятиях, совершенствующих систему в управление персоналом «Сетелем Банк» .

При совершенствовании кадровой политики следует учитывать, что результатом труда сотрудников является удовлетворенность персонала. Для реализации данных мероприятий мы предлагаем создания кадрового резерва.

Создание кадрового резерва обеспечит в «Сетелем Банк» подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие смежные направления.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволит предприятию значительно снизить затраты на подбор новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развития персонала, что значительно повысит нематериальную мотивацию сотрудников и закрепить их положения. Кроме того, наличие подготовленного персонала позволит значительно снизить риски при заболевании сотрудников или при возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Следующим шагом совершенствование системы в управлении персоналом в «Сетелем Банк» является организация в подразделении службы работы с персоналом отдела по кадровому планированию, прогнозированию и контролю. Организационная структура управления отделом представлена на рисунке 3.1.

image not found or type unknown





*Рисунок 8. Организационная структура управления в отделе «Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»*

Итого мы предлагаем для организации отдела привлечь 15 сотрудников.

Должностные обязанности отдела и их распределение между сотрудниками представлены в таблице 14

Таблица 14

Должностные обязанности отдела и их распределение между сотрудниками «Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля» в «Сетелем Банк»

Подразделение	Цель подразделения	Функции подразделения
Отдел обучения	Обучение специалистов, руководителей.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обучение специалистов и руководителей;</li><li>2. Проведение обучения и аттестации;</li><li>3. Изучение и обобщение опыта лучших сотрудников предприятия;</li><li>4. Подготовка и реализация учебных программ и планов;</li><li>5. Определение потребности в обучении</li></ol>

Отдел оценки персонала и оплаты труда

Оценка эффективности деятельности персонала для поддержания эффективной мотивации сотрудников

1. Совершенствования организационных структур управления;
2. Разработка штатных расписаний;
3. Отслеживание численности сотрудников;
4. Разработка и совершенствования системы оценки труда;
5. Формирование коллективного договора;
6. Формирование технико – экономических показателей;
7. Составление статистической отчетности по труду

Отдел социальной защиты персонала

Осуществление прав и гарантий для сотрудников

1. Социальное страхование персонала;
2. Организация фонда материальной помощи;
3. Оформление пенсионных;
4. Осуществление страхования сотрудников;
5. Оформление пособий.

Отдел охраны труда и ТБ

Обеспечение безопасности и здоровья на рабочем месте

1. Организация и координация работы по охране труда;
2. Консультация и контроль законодательства по охране труда и ТБ;
3. Составление отчетности по охране труда

Лаборатория социологических исследований

Формирование корпоративной культуры и здорового морально – психологического климата в коллективе

1. Изучение социологически и психологических проблем;
2. Повышения эффективности системы социального управления;
3. Разработка планов и прогнозов развития;
4. Разработка мероприятий по повышению удовлетворенности трудом;
5. Изучение общественного мнения и причин текучести кадров

Юридический отдел

Обеспечение законности, защита правовых интересов сотрудников и предприятия

1. Контроль за соблюдением правовых норм;
2. Оформления документации;
3. Привлечение сотрудников к материальной и дисциплинарной ответственности.

Штатное расписание отдела «Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля» в «Сетелем Банк» представлено в приложение 3

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Развитие экономических отношений в России обусловило радикальные перемены всей институциональной системы, в частности системы управления трудовыми ресурсами фирмы. Современные трансформации и тенденции мировой интеграции обуславливают формирование корпоративной политики на принципах приоритетности развития человека и повышения интеллектуального уровня трудовых ресурсов региона в целом.

Однако концептуальная неопределенность относительно экономической модели развития и недостаточность реформ социальной направленности сдерживают эффективное использование человеческих ресурсов.

Проблемы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов требуют научного обоснования организационно-экономического механизма, взаимодействие существующих и внедрение новых рычагов которого обеспечит более эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Таким образом, оценивая ситуацию в банке, можно сделать вывод, что на степень удовлетворенности трудом влияет большое количество факторов.

Отсутствие хотя бы одного из них может привести к негативным результатам. Следовательно, в интересах руководства организации создать для работников благоприятные условия труда для успешного развития банковского учреждения.

Основываясь на вышеизложенном, можно сделать вывод, что в «Сетелем Банк» и функциональная структура управления персоналом находится на достаточно высоком уровне и отвечает современным требованиям управления современной банковской системой.

Однако кадровая политика основывается исключительно на решение текущих проблем и обеспечению кадрового документооборота, что является одной из причин остановки в развитии кадровой политики.

В организационной структуре управления «Сетелем Банк» служба отдела планирования и прогнозирования по работе с персоналом не выделена как отдельное структурное подразделений.

Не проводится деятельность по формированию кадрового резерва, представляющего собой группу сотрудников, потенциально способных к

замещению руководящей должности. В «Сетелем Банк» не имеет каких-либо специальных мероприятий по мотивации сотрудников. Вся кадровая политика строится на материальном стимулировании сотрудников Банка.

## **Список использованной литературы**

1. Аскеров П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 87.
  2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - СПб: Питер, 2015
  3. Белотелова, Н.П. Деньги. Кредит. Банки: учебник / Н.П. Белотелова, Ж.С. Белотелова. – Москва: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2013 . – 400 с.
  4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2015. – 290 с.
  5. Гейц И.В. Современные условия районного регулирования оплаты труда. – М.: Дело и сервис, 2015. – 420 с.
  6. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях. – М.:Инфра-М, 2014. – 360 с
  7. Грачев М. Управление трудом. - М.: Наука, 2014. – 503
  8. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика 2013.- № 1. - С. 169-174.
  9. Довлатян Г.П., Ткачева О.А., Сухова А.А., Галушка А.С. Анализ межотраслевых и отраслевых исследований в области управления профессионально-квалификационным составом трудовых ресурсов. // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». - 2016. - № 1(20). - С. 127- 132.
  10. Заславская Т.Н. Управление персоналом организации. – М.: Инфра- М.,2014
- Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2015. – 46 с.
- Козлов, В.В. Система управления персоналом предприятия / В.В. Козлов, Д.В. Бочаров.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— С. 58
- Мумладзе, Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие/ Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина — М.: Русайнс, 2016.— С. 51
1. Налоговая политика. Теория и практика: учебник для магистрантов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет,

анализ и аудит», «Мировая экономика»/ И.А. Майбуров [и др.] — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— С. 87

Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2016. – 55 с.

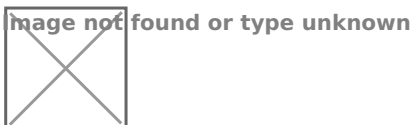
Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс]: тренинг персонала. Учебное пособие/ М.К. Беляев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2015.— С. 87

1. Управление персоналом: учеб. пособи. / В. Данюк, В. М. Петюх, С. А. Цимбалюк и др. ; под общ. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. - 2-е изд., Без изменений. - К.: КНЭУ, 2012. - 398 с.
2. Управление финансами. Финансы корпораций. Под ред. Володина А.А. М.: 2014. — 510 с.
3. Чумак Т.Г. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Чумак Т.Г.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013.— 20 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19182>
4. Шапиро, С. А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. / С. А. Шапиро, Е. А. Потапова. - Москва: Директ - Медиа, 2015. - 59 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложения 1**

Организационная структура управления отделением ООО «Сетелем Банк»



Приложение 2

Опросник исследования удовлетворенности персонала

image not found or type unknown



image not found or type unknown



### Приложение 3

Штатное расписание отдела «Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля» в «Сетелем Банк»

Структурное подразделение	Должность	Количество штатных единиц	Тарифная ставка оклад и пр	Надбавка			Всего
				премии (10%)	за выслугу лет (5%)	за разъездной характер работы (5%)	
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	начальник отдела	1	25500	2550	1275	1275	30600
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	юрист	1	18700	1870	935	935	22440

«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	старший менеджер по персоналу	1	22000	2200	1100	25300
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	менеджер по персоналу	6	17800	1780		19580
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	психолог	1	15800	1580		17380
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	социолог	1	18000	1800		19800
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	инженер по охране труда и ТБ	1	21000	2100	1050	24150



«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	начальник отдела защиты персонала	1	22000	2200	1100	25300
«Отдел кадрового планирования, прогнозирования и контроля»	начальник лаборатории социальных исследования	1	22000	2200	1100	25300

1. Аскеров П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 87. [↑](#)
2. Козлов, В.В. Система управления персоналом предприятия / В.В. Козлов, Д.В. Бочаров.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— С. 58 [↑](#)
3. Налоговая политика. Теория и практика: учебник для магистрантов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика»/ И.А. Майбуров [и др.] — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— С. 87 [↑](#)
4. Мумладзе, Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие/ Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина — М.: Русайнс, 2016.— С. 51 [↑](#)
5. Козлов, В.В. Система управления персоналом предприятия / В.В. Козлов, Д.В. Бочаров.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— С. 57 [↑](#)
6. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс]: тренинг персонала. Учебное пособие/ М.К. Беляев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2015.— С. 87 [↑](#)

7. Чумак Т.Г. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Чумак Т.Г.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013.— 20 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19182> ↑
8. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс]: тренинг персонала. Учебное пособие/ М.К. Беляев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2015.— С. 89 ↑
9. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2015. - 46 с. ↑
10. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2016. - 55 с. ↑
11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2015. - С.52. ↑
12. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2016. - 55 с. ↑