

Содержание:

Введение

В процессе осуществления банковской деятельности трудовые ресурсы предприятия занимают одно из центральных мест, поэтому вопрос ресурсосбережения и определения оптимального соотношения ресурсов в банке является актуальным в настоящее время.

В рыночной экономике выживает тот, кто наилучшим образом использует имеющиеся у него ресурсы для получения максимального количества прибыли, решая основные проблемы экономической деятельности.

Одним из главных факторов производства, требующих наибольших затрат является труд.

Достаточная обеспеченность банка нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения эффективности оказания банковских услуг.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором деятельности банка. Человек – это важнейший элемент трудовой деятельности организации. Являясь главными определяющими элементами системы управления, трудовые ресурсы оказывают решающее влияние на ее формирование и совершенствование. Под формированием и управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование коллектива и полное использование его способностей.

Актуальность темы исследования заключается в том, что важнейшее значение для дальнейшего повышения эффективности работы банка имеет рациональное использование трудовых ресурсов, сокращение численности персонала, улучшение использования фонда рабочего времени, снижение текучести кадров, и укрепление трудовой дисциплины.

Целью работы является рассмотрение и анализ трудовых ресурсов банка. Для ее достижения были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть подходы к определению понятия «трудовые ресурсы»;
- рассказать о составе, структуре и эффективности использования трудовых ресурсов;
- раскрыть особенности трудовых ресурсов в банковской сфере;
- дать краткую характеристику АО «Россельхозбанк»;
- провести оценку использования трудовых ресурсов в Волгоградском региональном филиале АО «Россельхозбанк»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование использования трудовых ресурсов в Волгоградском региональном филиале АО «Россельхозбанк».

Предметом исследования являются трудовые ресурсы в банковской сфере.

Объектом исследования является использование трудовых ресурсов в Волгоградском региональном филиале АО «Россельхозбанк».

При написании работы были использованы книги, учебники, статьи по банковскому делу, теории организации, экономике предприятия, управлению персоналом.

Данные источники были выбраны, так как написаны авторитетными авторами, выпущены надежными научными издательствами, являются научными разработками.

1. Теоретические аспекты использования трудовых ресурсов в коммерческом банке

1.1. Подходы к определению понятия «трудовые ресурсы»

На современном рубеже становления рыночных отношений актуальным остается вопрос улучшения организационно-экономической системы предприятия.

Весомую роль в обеспечении эффективного функционирования структуры, объединяющей организационные и производственно-хозяйственные элементы

предприятия, играют трудовые ресурсы[1].

Трудовые ресурсы являются главной производительной силой общества, носителями (субъектами) отношений, складывающихся при формировании, распределении и использовании трудовых ресурсов составляющих трудоспособное население. Важной качественной характеристикой трудовых ресурсов выступает трудоспособность[2].

Независимо от целей использования трудовые ресурсы можно рассматривать как экономическую и планово-учетную категорию. Как экономическая категория трудовые ресурсы представляют население, обладающее физической или интеллектуальной способностью в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

Трудовые ресурсы как планово-учетная категория представляют население в трудоспособном возрасте, занятое или незанятое в общественном производстве.

Понятие «трудовые ресурсы» впервые было введено в научный оборот академиком С. Г. Струмилиным в 1922 году. Данный термин применялся в практике планирования и учета трудоспособного населения в условиях централизованного управления человеческими ресурсами[3].

Согласно С. Г. Струмилину, трудовые ресурсы – планово-учетная категория, характеризующая часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте. В качестве финансово-экономической категории это понятие означало часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями[4].

Несколько позже Е. В. Касимовский предложил другое понятие: трудовые ресурсы – это конкретная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве.

Ю.М. Остапенко понятие трудовые ресурсы рассматривает как «трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве»[5].

Переход экономики России в 1991 году от командно-административной экономики к рыночным отношениям вызвал необходимость пересмотра и уточнения основных категорий трудовых отношений, таких как: трудовые ресурсы, рабочая

сила, трудовой потенциал, персонал, но среди которых центральное место занимает категория «трудовые ресурсы».

Многие экономисты считали, что с переходом к рыночной экономике понятие «трудовые ресурсы» утратит свое значение, но, как показывают исследования, интерес экономистов к этой категории только возрастает.

В современном экономическом словаре категория «трудовые ресурсы» трактуется как экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности[6].

Но до настоящего времени в научной литературе нет конкретного определения о значении трудовых ресурсов для экономики государства, региона, ветви экономики и предприятия в целом. В основе проблемы лежит неоднозначность характеристик данной категории.

Вследствие этого целесообразно проанализировать понятие «трудовые ресурсы» с позиции его содержания и дать определение, отражающее роль и значение трудовых ресурсов.

Марина Пархомчук уверена, что устойчивость экономического роста и развитие предприятия зависит от уровня обеспеченности трудовыми ресурсами, их рационального использования, высокого уровня производительности труда. При неправильном их использовании и стимулировании производительность труда и эффективность производства снижается быстрее. А вложения в человеческие ресурсы на любом хозяйствующем субъекте дают наибольший эффект по сравнению с основным и оборотным капиталом[7].

И. А. Минаков считает, что трудовые ресурсы как ключевая и производительная сила представляют собой значительный фактор производства, рациональное внедрение которого гарантирует рост производства в АПК и его экономической эффективности.

По мнению Ю. П. Кокиной и П. Э. Шлендера, трудовые ресурсы занимают промежуточное место между общественностью и общей рабочей силой. Авторы определяют трудовые ресурсы как отдельную категорию, отсеченную от прочего населения[8].

Н. А. Попов считает, что единым фактором, обеспечивающим создание добавочного продукта и расширенное воспроизводство, считается живой человеческий труд, представляющий собой целесообразную работу, направленную на видоизменение и адаптацию предметов природы для удовлетворения собственных потребностей[9].

А. В. Белокопытов пишет, что в современных условиях хозяйствования наиболее остро стоит проблема обеспеченности сельскохозяйственных предприятий квалифицированными кадрами всех уровней[10]. Уменьшение численности сотрудников связано не только с кризисом, затронувшим все ветви АПК, но и с растущей непривлекательностью сельскохозяйственного труда. Средняя заработная плата сельского работника остается самой невысокой в сравнении с другими ветвями экономики.

Н. Я. Коваленко отмечает, что в состав трудовых ресурсов включаются как сотрудники, занятые в общественном производстве, так и часть населения, которая не принимает участие в процессе труда, но при соответствующих условиях может быть применена для изготовления сельскохозяйственной продукции[11].

Как отмечает Президент Российской Федерации В. В. Путин, стратегия инновационного развития страны опирается на одно из наших главных конкурентных преимуществ – на реализацию человеческого капитала, на наиболее эффективное применение знаний и умений людей для улучшения технологий, экономических результатов, жизни общества в целом.

В. М. Маслова описывает трудовые ресурсы как трудовую часть населения, которая обладает физиологическими и умственными возможностями для создания новых товаров в виде материальных благ и предложений[12].

Н. К. Долгушкин и В. Г. Новиков считают, что трудовые ресурсы – это часть населения страны, которая обладает важным физическим развитием, здоровьем, образованием, культурой, возможностями, квалификацией, профессиональными знаниями для работы в сфере общественно-полезной деятельности. Кроме того, в современной науке используются довольно часто

понятия «трудовой потенциал работника», «человеческий капитал», «рабочая сила».

Г. В. Щекин пишет, что рабочая сила представляет собой совокупность физических и духовных способностей к труду, а трудовые ресурсы – совокупность носителей рабочей силы и отношений, возникающих в процессе их воспроизводства[13].

Б. М. Генкин отмечает «трудовой потенциал работника» как совокупность характеристик человека, возникающих в результате материальных и духовных вложений в него: интеллект, творческие способности, здоровье, образование, профессионализм, нравственность, активность, организованность.

Н. И. Шаталова определяет понятие «трудовой потенциал работника», как мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей социализации, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность. Суть данного понятия состоит в том, что трудовой потенциал интересует с точки зрения различий создаваемой им стоимости, интенсивности и оплаты труда разного качества[14].

В настоящее время чаще употребляется понятие «человеческий капитал». Основатели данной теории Г. Беккер и Т. Шульц отметили производительную природу инвестиций в человека, обеспечивающих значительный и длительный эффект. Г. Беккер считал, что более эффективными затратами в человеческий капитал являются внутрифирменные затраты: на охрану труда, образование, подготовку рабочей силы и их развитие. Это и является основой для вложений в человеческий капитал[15].

Для более точного сравнения предлагается квалифицировать определения и выявить общие и отличительные черты.

Таблица 1 – Теоретический обзор понятий «трудовые ресурсы»

№	Источник	Определение	Общие признаки	Отличительные черты
1	Современный экономический словарь	Трудовые ресурсы – экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности	Трудоспособное население, физические способности	Данное понятие определяло категорию населения, обладающую не только физическими, но и духовными способностями для участия в трудовой деятельности

2	С. Г. Сирумилин	<p>Трудовые ресурсы – планово-учетная категория, характеризующая часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте. В качестве финансово-экономической категории это понятие означало часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями</p>	<p>Трудоспособный возраст, физическое развитие</p>	<p>Трудовые ресурсы рассматривались как планово-учетная категория</p>
3	Е. В. Касимовский	<p>Трудовые ресурсы – это конкретная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве</p>	<p>Трудоспособное население</p>	<p>Совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве</p>
4	И. А. Минаков	<p>Трудовые ресурсы как ключевая и производительная сила представляет собой значительный фактор производства, рациональное внедрение которого гарантирует рост производства и его экономической эффективности</p>	-	<p>Трудовые ресурсы рассматривались как производительная сила, как фактор производства и его экономической эффективности</p>

	Трудовые ресурсы занимают промежуточное место между общественностью и общей рабочей силой. Авторы определяют трудовые ресурсы как отдельную категорию, отсеченную от прочего населения		Трудовые ресурсы рассматривались как отдельная категория, отсеченная от прочего населения
Ю. П. Кокина			
5 и П. Э. Шлендер		Рабочая сила	

Для отображения полной сущности понятия «трудовые ресурсы», предлагается использовать следующее определение трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы – это определенная группа людей, обладающая не-обходимыми физическими и умственными способностями для участия в общественно-полезной деятельности с учетом возможного их задействованная в процессах создания новых товаров и услуг в виде материальных благ и предложений инновационного содержания. совокупность носителей рабочей силы и отношений, возникающих в процессе их воспроизводства.

1.2. Состав, структура и эффективность использования трудовых ресурсов

Под трудовыми ресурсами предприятия понимается используемая им рабочая сила, представляющая собой совокупность физических и умственных способностей работников, их способность к труду[16]. Способность к труду делает рабочую силу товаром. Особенность данного товара состоит в том, что от него зависит эффективность использования всех других используемых предприятием ресурсов. Он является наиболее активным элементом производства. Будучи товаром, рабочая сила реализует себя на рынке труда, характерной чертой которого является то, что наем и использование рабочей силы происходит на основе добровольности работника и работодателя, обеспечения социальных гарантий со стороны государства[17].

Все работники предприятия, занятые на постоянной, сезонной и временной работе образуют персонал предприятия[18]. По отношению собственности на имущество

предприятия персонал подразделяется на собственников, получающих вознаграждение в виде доли чистой прибыли, и наемных работников, выполняющих работу за вознаграждение, определяемое договором найма или контрактом. Наемные работники состоят в штате предприятия, привлекаются для выполнения работ по трудовому соглашению либо по договорам гражданско-правового характера, принимаются на работу по совместительству.

По выполняемым функциям различают две категории работников предприятия: рабочие и служащие. Рабочие либо непосредственно участвуют в производственном процессе (основные рабочие), либо обеспечивают нормальный ход производственного процесса (вспомогательные рабочие). Категорию служащих образуют руководители, специалисты, другие служащие, выполняющие функции управления. Рабочие и служащие распределяются по профессиям, специальностям, квалификации.

Профессия характеризует совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенного вида работ в какой-либо отрасли[19].

Специальность — это вид деятельности в пределах данной профессии, имеющий специфические особенности и требующий от работников специальных знаний и навыков[20].

Квалификация — это совокупность знаний и практических навыков, необходимых для выполнения работы определенной сложности. Квалификация рабочих определяется разрядами, специалистов — квалификационными категориями[21].

Соотношение разных категорий работников в их общей численности на предприятии называется структурой работников. В структуре персонала на промышленных предприятиях наибольшую долю (до 80 %) составляют рабочие, на предприятиях торговли они занимают меньшую долю, но преобладают над другими категориями (доля продавцов на предприятиях розничной торговли составляет примерно 45%).

Движение персонала на предприятии характеризуется следующими показателями [22]:

- коэффициент выбытия кадров определяется как отношение числа работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период;

- коэффициент приема кадров устанавливается как отношение числа работников, принятых за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период;

- коэффициент текучести кадров вычисляется как отношение числа работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период.

К основным задачам эффективности использования трудовых ресурсов относятся [\[23\]](#):

- обеспеченность организации трудовыми ресурсами;
- трудовой потенциал организации;
- характеристика движения рабочей силы;
- социальная защищенность трудовых ресурсов;
- использование фонда рабочего времени;
- производительность труда;
- рентабельность персонала;
- трудоемкость продукции;
- анализ фонда заработной платы;
- анализ эффективности использования фонда заработной платы.

Основным показателем эффективности использования персонала предприятия является производительность труда, которая показывает результативность процесса труда, эффективность деятельности человека в сфере материального производства [\[24\]](#). Экономическое содержание повышения производительности труда заключается в увеличении выпуска продукции или объема выполняемых работ при одном и том же количестве живого труда или, что то же самое, в уменьшении количества труда, затрачиваемого в единицу времени.

В первом случае производительность труда характеризуется выработкой в единицу времени, во втором случае трудоемкостью изготовления единицы продукции.

$$B = A / T$$

$$T_e = T / A,$$

где B – выработка в единицу времени;

T_e – трудоемкость продукта;

A – объем производства продукта;

T – затраты труда.

В зависимости от способа выражения объема продукции различают три основных метода определения производительности труда: натуральный, трудовой, стоимостной[25].

Еще одним важным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является рентабельность персонала[26].

Рентабельность персонала ($R_{пер}$) рассчитывается как отношение чистой прибыли предприятия на годовой фонд оплаты труда.

1.3. Особенности и структура трудовых ресурсов в банковской сфере

Необходимо отметить, что функционирование трудовых ресурсов весьма существенно зависит от отрасли, в которой эти ресурсы используются. Особенно это характерно для сферы интеллектуальной деятельности в целом, и в частности – банковского сектора.

Действительно, одной из важнейших характеристик кредитной организации является качество трудовых ресурсов коммерческих банков. Это обусловлено существенным влиянием данного фактора на обслуживание клиентов и потребительскую лояльность банку[27]. В данной связи при определении международных рейтингов банков показатели, связанные с трудовыми ресурсами кредитной организации, приравниваются к таким основным показателям банковской деятельности, как доходность, ликвидность, достаточность капитала [28], и др.

Особенности банковского персонала обусловлены прежде всего спецификой банковского дела, что требует наличия у банковских работников определенных профессиональных знаний и навыков, необходимых для осуществления различных видов банковской деятельности. В соответствии с выполняемыми функциями и операциями персонал банка может включать: кассиров, дилеров, операционистов, экономистов, бухгалтеров и т.д.[\[29\]](#). В зависимости от сферы деятельности все специалисты сгруппированы в соответствующие отделы, управления, департаменты.

По характеру выполняемых обязанностей персонал банка можно разделить на руководителей и подчиненных, т.е. на тех, кто управляет технологическим процессом, и тех, кто его непосредственно осуществляет, на тех, кто принимает решения, и тех, кто их исполняет. К руководящему составу предъявляются дополнительные требования, связанные с необходимостью наличия определенных организаторских способностей, навыков управления людьми, умения видеть перспективы развития и принимать решения.

Поскольку банк является денежно-кредитным институтом, оказывающим определенные виды услуг, то и персонал банка по виду участия в технологическом процессе можно разделить на специалистов, обеспечивающих нормальную работу всех структурных подразделений и банка в целом. Специалисты, работающие с клиентами, должны обладать не только соответствующими профессиональными знаниями, но дополнительно еще и навыками общения, культурой обслуживания, знать психологию поведения банковских клиентов[\[30\]](#).

Известно, что банк работает в высококонкурентной и постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рискованный характер. Это требует от банковского персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты работы банка, на его имидж и его судьбу[\[31\]](#). Любой рядовой эпизод банковских будней (выдача денег из кассы банка, предоставление ссуды клиенту, зачисление денег на расчетный счет и т.д.) может привести банк как к успеху, так и к банкротству. Это накладывает определенный отпечаток на специфику труда банковских работников, требует наличия у них соответствующих личностных качеств, необходимых для работы в стрессовых ситуациях.

Особые требования к персоналу выдвигаются и в связи с необходимостью сохранения банковской тайны и другой конфиденциальной информации, связанной

как с обслуживанием клиентских счетов, так и с денежно-кредитной и финансовой политикой самого банка[32]. Реализация данного требования в известной степени затруднена тем, что в банковском деле прямой доступ к такого рода информации имеют представители почти всех категорий персонала, поскольку считается, что информационное обеспечение каждого работника является важным условием его успешной деятельности. Поэтому оценка сотрудников с точки зрения их лояльности является жизненно необходимой для банка.

Развитие техники и технологии банковского дела, усложнение хозяйственных связей и обострение борьбы за клиенты, возрастание значения аналитической и прогностической работы в банке ведут к повышению степени интеллектуализации труда банковских работников. Это вызывает необходимость постоянного совершенствования их профессионального мастерства и повышения уровня подготовки[33]. Как правило, в современных банках особое значение придается организации непрерывного обучения руководителей и специалистов на основе разработки системы развития персонала в соответствии с изменяющимися условиями работы банка.

В процессе выполнения своих функций все работники банка вступают между собой в отношения делового общения, в результате которого происходит обмен знаниями, технологиями, идеями, документами, текущей информацией. Важным условием нормальной деятельности банка является отлаженность и эффективность механизма делового взаимодействия между всеми структурными подразделениями и всеми категориями работников[34].

Современный менеджмент рассматривает персонал не только как трудовые ресурсы, являющиеся необходимым элементом производственного процесса, но все больше как единый социальный организм, который состоит из отдельных личностей, реализующих свой творческий потенциал в процессе совместной деятельности[35]. Однако простая совокупность специалистов, работающих в одном месте, еще не является органической системой, способной к самонастройке и саморазвитию. Объединяющим элементом здесь выступает осознание общих целей, побуждающее работников к согласованию и оптимизации совместных действий. Поэтому важным условием успешной работы банка является формирование производственного коллектива, создание команды единомышленников[36]. Это достигается посредством гармонизации интересов как коллектива в целом, так и отдельного работника.

Таким образом, к трудовым ресурсам относят трудоспособную часть населения, обладающую физическими и интеллектуальными возможностями, способная производить материальные блага или оказывать услуги. Впервые данная категория была введена в научный оборот С.Г. Струмилиным в 1922 году.

Под трудовыми ресурсами предприятия понимается используемая им рабочая сила, представляющая собой совокупность физических и умственных способностей работников, их способность к труду. Способность к труду делает рабочую силу товаром. Особенность данного товара состоит в том, что от него зависит эффективность использования всех других используемых предприятием ресурсов. Он является наиболее активным элементом производства. Будучи товаром, рабочая сила реализует себя на рынке труда, характерной чертой которого является то, что найм и использование рабочей силы происходит на основе добровольности работника и работодателя, обеспечения социальных гарантий со стороны государства.

Движение персонала на предприятии характеризуется с помощью коэффициентов выбытия, приема, текучести.

Основными показателями эффективности использования персонала являются производительность труда и рентабельность персонала.

2. Анализ использования трудовых ресурсов в АО «Россельхозбанк»

2.1. Краткая характеристика АО «Россельхозбанк»

АО «Россельхозбанк» образован в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 15 марта 2000 года № 75-РП по предложению Правительства Российской Федерации. Единственным акционером банка, владеющим 100% его уставного капитала, является государство в лице российского фонда федерального имущества. Уставный капитал банка составляет 4,649 млрд. рублей (по состоянию на 01.01.2007 г.). собственный капитал банка составляет 4,771 млрд. рублей (по состоянию на 01.01.2007 г.).

АО «Россельхозбанк» имеет обширную сеть филиалов и дополнительных офисов, которая охватывает 65 субъектов РФ. Филиальная сеть состоит из 63 филиалов и 182 дополнительных офисов. Одним из филиалов является Волгоградский региональный филиал.

АО «Россельхозбанк» осуществляет свою деятельность на основе разрабатываемых и утверждаемых Правлением банка и Наблюдательным советом бизнес-планов, финансовых планов. Россельхозбанк (далее Банк) осуществляет свою деятельность на основе лицензий, выданных Банком России, а именно лицензия № 3349 от 13.06.2000г. на осуществлении банковских операций со средствами юридических лиц в рублях и иностранной валюте и №3349 от 30.12.2002 г. на осуществление банковских операций со средствами физических лиц в рублях и иностранной валюте.

Банк осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение привлеченных денежных средств;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручениям физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов в кассовом обслуживании физических и юридических лиц;
- куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной форме;
- осуществление лизинговых операций;
- оказание консультативных и информационных услуг;
- осуществляет покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами, осуществление операций по которым не требует получения специальных размещений лицензий.

Численность служащих Россельхозбанка превышает четыре тысячи человек. Несмотря на сельскохозяйственную специализацию (основные клиенты банка предприятия - производители и переработчики сельскохозяйственной продукции), банк готов сотрудничать со всеми заинтересованными партнерами - юридическими и физическими лицами.

Руководством текущей деятельностью Банка занимаются Наблюдательный Совет и члены Правления ОАО «Россельхозбанка». Наблюдательный Совет Банка формирует из представителей органов власти.

На заседаниях наблюдательного Совета решаются вопросы, определяющие основные направления совершенствования деятельности Банка, разрабатываются мероприятия по привлечению и удовлетворению потребностей клиентов в банковских услугах, и в результате получение на этой максимальной прибыли. Утверждаются планы работы Банка, принимаются решения по списанию безнадежной к взысканию ссудной задолженности в порядке и на условиях, установленных Россельхозбанком, а также рассматриваются иные производственные и социальные проблемы.

Во главе Правления стоит Председатель Правления АО «Россельхозбанк» непосредственном подчинении у Председателя Правления находятся три заместителя Председателя Правления, руководитель планово-экономической службы и главный бухгалтер, а также управляющие филиалов и дополнительных офисов. Каждый из заместителей управляющего Банком непосредственно руководит работой вверенных ему отделов.

По состоянию на 01.01.2017 Банк входит в топ-5 крупнейших кредитных организаций Российской Федерации, занимая:

- первое место в финансировании сезонных работ и в долгосрочном кредитовании АПК;
- второе место по объему кредитного портфеля в сегменте малого и среднего предпринимательства и по размеру филиальной сети (81 регион присутствия, более 7 тыс. точек доступа различных типов и форматов);
- третье место по величине портфеля кредитов населению;
- четвертое место по размеру капитала, портфеля корпоративных кредитов и ипотечных кредитов;

- пятое место по объему привлеченных средств населения.

2.2. Оценка использования трудовых ресурсов в Волгоградском региональном филиале АО «Россельхозбанк»

Проанализируем численность персонала в динамике.

Численность персонала по категориям представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика численности персонала банка и их структура

Категории персонала	2014		2015		2016	
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес
Руководители	17	14,2	18	14,6	19	15,2
Специалисты	82	68,3	85	69,1	86	68,8
Другие служащие	21	17,5	20	16,3	20	16,0
Итого	120	100	123	100	125	100

Из данных таблицы 1 видно, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение персонала на 5 человек. Увеличилось количество руководителей на 2 человека, специалистов – на 4 человека, в то время как численность других служащих снизилась на 1 чел.

Удельный вес руководителей увеличился в течение анализируемого периода на 1%, специалистов – на 0,5%, удельный вес других служащих снизился на 1,5%.

Рис. 1 – Динамика численности персонала Волгоградского регионального филиала АО «Россельхозбанк» в 2014-2016 гг.

Возраст сотрудников на 01.01.2017 г. колеблется в пределах от 28 до 60 лет (рис. 2).

Рис. 2 – Возрастной состав банка в 2016 году

Большую часть персонала составляют женщины – 80%.

Для банка характерно гармоничное сочетание в коллективе опытных работников в большим стажем и молодых специалистов (рис. 3).

Рис. 3 – Структура персонала филиала относительно стажа в 2016 году

Большинство сотрудников (72%) имеют высшее образование, все руководители функциональных подразделений имеют высшее экономическое или юридическое образование. Свыше 60% сотрудников банка имеют значительный опыт работы в банковской сфере, 33% - молодежь в возрасте до 30 лет, имеющая экономическое или специальное высшее образование. 26 человек заканчивают вузы, в том числе второе высшее образование получают 5 человек, 2 сотрудника банка имеют звание кандидата наук.

Анализ фонда оплаты труда представлен в таблице 2.

Можно сделать вывод, что среднемесячная заработная плата одного работника увеличилась на 1200 руб.

Таблица 2

Анализ месячного фонда заработной платы

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение	
				в тыс. руб.	%
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1701,7	1793,4	1922	+220,3	+12,9

Среднесписочная численность, чел.	119	122	124	+3	+4,2
Среднемесячная зарплата одного работника, тыс. руб.	14,3	14,7	15,5	+1,2	+8,4

Рис. 4 – Среднемесячная заработная плата работников Волгоградского регионального филиала АО «Россельхозбанка» в 2014-2016 гг.

Анализ движения трудовых ресурсов приведен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ движения трудовых ресурсов

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение
Среднесписочная численность, чел.	119	122	124	+3
Число принятых работников в течение года, чел.	10	9	12	+2
Число уволившихся работников в течение года, чел.	8	6	10	+2
Коэффициент выбытия	6,72	4,92	8,06	+1,34
Коэффициент приема	8,4	7,38	9,68	+1,28
Коэффициент текучести кадров	6,72	4,92	8,06	+1,34

Из приведенных данных видно, что за последние три года коэффициент текучести кадров увеличился на 1,34%, что является весьма негативным и тревожным фактором.

3. Мероприятия, направленные на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в Волгоградской региональном филиале АО «Россельхозбанк»

Совершенствование использования трудовых ресурсов необходимо для достижения более эффективной работы коммерческого банка. Главным показателем является производительность труда, так как по мере его роста можно судить о том, что трудовые ресурсы используются наиболее качественно[37].

Банку можно предложить увеличить производительность труда за счет стимулирования персонала. Стимулирование персонала может предусматривать и такие меры, как пожизненная гарантированная занятость, поощрения к юбилейным датам, предоставление компенсаций при санаторно-курортном отдыхе и другие[38]. Предприятия, вводящие такую систему, предполагают повысить степень ответственности рабочих, их заинтересованность в делах предприятия.

Таким образом, Волгоградской региональному филиалу АО «Россельхозбанк» предлагается разработать и внедрить систему стимулирования персонала, которая будет состоять из следующих мероприятий.

Для стимулирования труда работников можно ввести единовременные поощрения к юбилейным датам, связанным с непрерывным стажем работы в банке. Так, например, при непрерывном стаже работы от 3 до 5 лет премия в размере 2000 рублей; от 5 до 7 лет – 3000 рублей; от 7 до 10 лет – 4000 рублей; свыше 10 лет 7000 рублей.

Предоставлять денежную компенсацию работникам при санаторно-курортном лечении и оздоровлении. На оздоровление детей в санаториях, профилакториях и детских оздоровительных лагерях предоставлять компенсации в размере 45% от стоимости путевки. На взрослую и детскую путевку при совместном санаторно-курортном лечении и оздоровлении работника с детьми в размере 55 % от стоимости путевки.

Предоставлять льготы и денежные пособия одиноким родителям, воспитывающим детей в возрасте от 3 до 8 лет в размере 25% от минимального размера оплаты труда. Семьям, имеющим 3 детей в возрасте до 18 лет, выплачивать ежемесячное

пособие в размере 25 % от минимального размера оплаты труда. Ежемесячно компенсировать затраты на содержание каждого ребенка работника в детском дошкольном учреждении в размере до 80 % от содержания каждого ребенка, но не более 2000 рублей.

Матерям либо лицам воспитывающих детей – школьников младших классов, предоставлять дополнительный однодневный оплачиваемый отпуск в День знаний (1 сентября).

Предоставлять право работникам на получения отпуска без сохранения заработной платы в связи:

регистрацией брака самого работника – 3 дня;

с регистрацией брака детей работника – 3 дня.

Кроме того, необходимо разработать систему мотивации руководящих работников.

Банку можно предложить использовать принцип «кафетерий стимулов», который предполагает, что сотрудник может выбрать наиболее актуальный для него вид стимула с учетом заранее установленной дифференциации стоимости стимулов, в зависимости от категории должности сотрудника и его достижений в отчетный период[39]. В качестве основы новой программы послужит корпоративная социальная программа «Социальная карта», которая была создана ранее для сотрудников банка ВТБ. В АО «Россельхозбанк» предполагается ее называть «Социальный рынок».

Суть новой программы мотивации руководителей отличается тем, что основной упор делается на немонетарную мотивацию и состоит в следующем. По итогам отчетного периода для каждого руководителя подразделения фиксируется сумма баллов, которую он набирает по результатам работы[40].

Для определения суммы набранных баллов используются показатели сводного рейтинга подразделений за квартал (рейтингование осуществляется по ряду ключевых KPI) и дополнительной оценки за победу сотрудников подразделений в конкурсах профессионального мастерства в отчетном квартале.

По результатам указанного рейтинга внутренне структурное подразделение попадет в одну из трех зон:

- 1-20 места рейтинга – зеленая зона;

- 21-40 места – желтая зона;

- места ниже 41 – красная зона.

За повышение места в рейтинге на три пункта в течение отчетного квартала на счет руководителя начисляются 18 баллов для зеленой зоны, 12 – для желтой зоны и 6 – для красной.

За нахождение структурного подразделения в отчетном квартале в первой пятёрке зеленой зоны на счет руководителя дополнительно начисляется 25/20/15/10/5 баллов соответственно занимаемому месту.

При начислении баллов рассматриваются также дополнительные критерии:

- за фиксированную в отчетном квартале победу сотрудника подразделения в конкурсе профессионального мастерства на счет руководителя дополнительно начисляется 10 баллов;

- за высокие результаты по показателям качества обслуживания клиентов (индекс выполнения стандартов сервиса более 90%), по данным независимой компании NexTer и внутренних проверок подразделений качества, в отчетном квартале на счет руководителя дополнительно начисляется 5 баллов.

Набранные в отчетном периоде баллы руководитель подразделения может в установленные сроки потратить на наиболее актуальные для него виды стимулов.

С учетом возможностей банка по финансированию предлагаемой программы была просчитана условная стоимость одного балла, которая составила 200 руб. При разработке программы было сразу оговорено, что условная стоимость набранных баллов не может быть компенсирована денежными средствами.

В пределах средств, представленных на счете, руководитель может выбрать из перечня любые стимулы, которые могут быть предоставлены за счет средств банка. Если условная стоимость выбранных стимулов (в балльном выражении) больше набранного по итогам участия в программе количества баллов, руководитель может доплатить недостающую сумму контрагенту, реализующему стимул, при необходимости заключив с ним договор.

В зависимости от значимости стимула для сотрудника, от возможностей банка и от стоимости услуги была определена условная стоимость каждого стимула (табл. 4).

Таблица 4

Перечень стимулов их условная стоимость

Вид стимула	Условная стоимость, баллы
1	2
Санаторно-курортная путевка	120
Обучение за пределами отделения или банка	80
Клубная карта в спортивный клуб	40
Организация корпоративного досуга	40
Абонемент на посещение бассейна	20
Возможность внеплановой замены офисной техники на рабочем месте на более современную	20
Подписка на специализированные журналы	20
Сувенирный подарок с гравировкой логотипа (имени) руководителя (управляющего, заместителя управляющего)	20

Продолжение таблицы 4

1 2

Встреча лучших руководителей внутренних структурных подразделений с руководителем отделения в неформальной обстановке	10	
Дисконтная карта для приобретения товаров и услуг у партнеров банка	10	
Билет на культурное мероприятие (на концерт, в театр, в кино)	10	
Адресная почетная грамота без предусмотренной за данный вид стимулирования выплаты (моральное стимулирование отличившихся сотрудников)	10	
Вручение профессиональных книг с дарственной подписью руководителя	10	
Вариант, предложенный самим руководителем структурного подразделения, при условии согласования с финансовым управлением возможности оплаты услуги за счет средств банка		Стоимость стимула определяется экспертной оценкой

Таким образом, главным критерием при определении стимула в новой программе должна стать его значимость непосредственно для руководителя.

Еще одно важное преимущество данной программы состоит в том, что мотивационный эффект является долгосрочным. Руководитель может либо сразу тратить полученные баллы, либо накапливать их в течение года, а затем использовать их в январе-феврале следующего года (так называемая чековая система стимулирования).

Кроме этого, предлагаемая программа мотивации может быть объединена с системой морального стимулирования. Например, руководитель подразделения, помещенный на доску почета, в оцениваемом периоде получает дополнительную сумму для использования ее в рамках системы немонетарной мотивации.

В то же самое время результаты деятельности подразделения зависят не только от его работы, но и от работы всего коллектива подразделения[41]. В программе не оговорено, что руководитель может потратить набранные баллы только на себя, предусмотрено, что ряд стимулов может быть использован применительно к сотрудникам. Мы исходили из установки первичности принципов альтруизма и справедливости, которых будет придерживаться руководитель при оценке деятельности сотрудников подразделения и их дополнительном стимулировании.

Предлагаемая программа предполагает следующее распределение обязанностей сотрудников функциональных подразделений.

На управление по работе с персоналом (УРП) возлагаются организация и мониторинг реализации программы немонетарной мотивации, сотрудники УРП должны вести учет условных баллов по руководителям подразделений.

Финансовое управление (ФУ) контролирует расходование средств, предназначенных для организации программы, и проводит в установленном порядке корректировки бюджета отделения банка в случае недостатка указанных средств.

Руководители совместно с УРП для организации новых стимулов (например, корпоративного членства в конкретном фитнес-клубе, обслуживания в косметическом салоне и т.д.) подготавливают необходимые документы и приглашения.

Коснемся дополнительно возможных перспектив развития программы «Социальный рынок» в системе АО «Россельхозбанк».

Перспективы будущего – внедрение программы для всех категорий работников АО «Россельхозбанк» в соответствии со следующими принципами:

- Открытость: работники сами могут определять нужные им стимулы, вносить предложения, согласовывать их и использовать в дальнейшем. Платформа должна быть открытой и динамичной, предлагаемая система может стать трансформером — появление новых услуг, изменения будут постоянно подогревать интерес к системе. Она может объединять все предоставляемые банком неденежные стимулы — в программу может быть встроена возможность приобрести за условные баллы дополнительную программу ДМС для себя и своих родственников, осуществлять отчисления на накопительную часть пенсии и т.д. Также может быть предусмотрена система уникальных бонусов: сотрудник, набравший за счет

достижений определенную сумму баллов, может потратить ее на уникальную услугу, например, личное благодарственное письмо руководителя банка и т.п.

- пиринг: согласованный стимул может быть использован любым работником (при наличии средств на личном балансе), все участники взаимодействия в рамках программы немонетарной мотивации персонала равноправны в рамках установленных ролей;

- доступ и умение делиться: в систему могут быть встроены возможности кроссплатформенных решений, также возможно включение в программу экономических стимулов для сотрудников, которые занимаются организацией тех или иных льгот (процент от затрат работников на предложенный сотрудником стимул будет поступать на виртуальный счет сотрудника, организовавшего договор с контрагентом).

- глобальный характер деятельности: работа в рамках новой программы немонетарной мотивации может быть организована по все системе банка, к примеру, сотрудники Россельхозбанка из Волгограда смогут потратить средства виртуального счета на конную прогулку в Горном Алтае (при условии наличия договора с контрагентом).

Также банку в связи с ростом коэффициента текучести кадров можно предложить создать кадровый резерв.

Кадровый резерв – основной источник пополнения корпуса руководителей и ведущих специалистов организации[42]. Руководители включают в кадровый резерв сотрудников, отработавших в компании не менее полугода, наиболее эффективно работающих и добившихся наиболее значимых результатов. Всю работу по организации кадрового резерва будет вести отдел кадров.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям[43]. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Формирование кадрового резерва включает в себя:

1. Цель: постоянно поддерживать базу специалистов из внешнего и внутреннего кадрового резерва, способных занять вакантные должности.

2. Необходимые документы:

- Анкеты соискателей (для внешнего кадрового резерва);

- Аттестационный лист (для внутреннего кадрового резерва).

1. Формирование внешнего кадрового резерва:

Менеджер по персоналу по результатам собеседования с соискателем, в случае если соискатель подходит для должности, которая занята в настоящий момент, заносит данные по соискателю во внешний кадровый резерв.

В случае возникновения вакансии, менеджер по персоналу производит анализ имеющейся базы внешнего кадрового резерва по кандидатам, отбирает интересующую информацию по кандидатам и передает ее специалисту отдела кадров для приглашения на собеседование.

1. Формирование внутреннего кадрового резерва:

Внутренний кадровый резерв – группы работников, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и отвечающие требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшиеся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку.

Цели формирования внутреннего кадрового резерва:

- Обеспечить быстрый и эффективный подбор на вакантные должности.

- Планирование и реализация карьеры сотрудников [\[44\]](#).

Порядок работы с внутренним кадровым резервом:

Внутренний кадровый резерв будет формироваться по результатам аттестации. Списки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, будут составляться на основании аттестационных листов. Выделим 2 группы. К первой относятся сотрудники, которые планируются на конкретную должность при ее освобождении, ко второй – сотрудники, потенциально способные выполнять более серьезный круг обязанностей. На каждого сотрудника из кадрового резерва, совместно с

непосредственным руководителем, составляется индивидуальный план развития на основе стандартной программы адаптации, для соответствующей категории сотрудников (планируемая должность; круг вопросов, требующих изучения; программа обучения).

Индивидуальный план развития может включать в себя:

- индивидуальную подготовку под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировку в должности или дублирование работы руководителя в его отсутствие;
- обучение вне организации (получение дополнительного образования, курсы повышения квалификации).

По итогам обучения проводится собеседование с непосредственным руководителем и в отделе кадров. Если результаты собеседований положительны, сотрудник готов к назначению исполняющего обязанности на новую должность с испытательным сроком.

Необходимо регулярно проводить опрос действующих руководителей и ведущих специалистов по оценке наиболее важных проблем и трудных участков их деятельности с целью учета этих данных при организации обучения резерва.

Таким образом, одним из основных мероприятий по повышению использования трудовых ресурсов является снижение текучести кадров. Снизить текучесть кадров можно за счет стимулирования персонала. Стимулирование персонала может предусматривать и такие меры, как пожизненная гарантированная занятость, поощрения к юбилейным датам, предоставление компенсаций при санаторно-курортном отдыхе и другие. Предприятия, вводящие такую систему, предполагают повысить степень ответственности рабочих, их заинтересованность в делах предприятия.

Еще одним мероприятием, предложенным банку для повышения эффективности использования трудовых ресурсов является создание внутреннего кадрового резерва.

Внедрение предложенных мероприятий позволит:

1. Снизить текучесть трудовых ресурсов путем стимулирования работников;

2. Повысить эффективность работы персонала, за счет заинтересованности в продвижении.

Заключение

В процессе хозяйственной деятельности трудовые ресурсы предприятия занимают одно из центральных мест, поэтому вопрос ресурсосбережения и определения оптимального соотношения ресурсов на предприятии очень актуален в настоящее время.

Сегодня понятие «трудовые ресурсы организации» нередко отождествляется с понятиями «человеческие ресурсы», «кадры», «персонал», «рабочая сила» «человеческий капитал» в связи с осознанием значимости человека в общественном производстве, его активной роли в экономике, признании экономической целесообразности капиталовложений в формирование, использование и развитие работников.

Так как во всех экономических системах главной производительной силой является человек, персонал организации – чем выше человеческий капитал во всякой организации или фирме, тем лучше она работает.

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо улучшать использование трудовых ресурсов организации.

Выбор путей улучшения использования трудовых ресурсов зависит от стратегической цели, решаемой организацией. На первое место могут быть выдвинуты мотивационные либо организационные факторы повышения эффективности труда.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов, а, следовательно, и работы самой организации – важнейшая цель ее деятельности.

Ориентация на повышение эффективности в современной экономике заставляет организацию постоянно реагировать на изменения, происходящие на рынке, и бороться за выживание. Суть эффективности заключается в нововведениях, то есть в обнаружении новых источников и средств удовлетворения нужд потребителя.

В данной курсовой работе была рассмотрена характеристика трудовых ресурсов в Волгоградском региональном филиале АО «Россельхозбанк». В нем работает 125 чел.

Средняя заработная плата в течение 2016-2018 гг. имеет тенденцию к росту.

Однако на предприятии наблюдается увеличение коэффициента текучести кадров.

В связи с этим были предложены следующие мероприятия для увеличения эффективности использования трудовых ресурсов:

1. Введение системы стимулирования персонала;
2. Создание кадрового резерва.

Внедрение этих мероприятий позволит повысить эффективность работы персонала, за счет заинтересованности.

На наш взгляд предложенные мероприятия позволят улучшить использование трудовых ресурсов в данном филиале банка.

Список литературы:

1. Ажмухамедов А.И. Мотивационное, институциональное и информационное управление персоналом коммерческого банка / А.И. Ажмухамедов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. - №2. – С. 10-20
2. Афанасьева И.В. Некоторые подходы к определению понятия «трудовые ресурсы» / И.В. Афанасьева // Вестник НГИЭИ. – 2015. - №11. – С. 5-9
3. Балынский И.А. Специфика механизма управления трудовыми ресурсами предприятия / И.А. Балынский // Приоритетные направления развития науки и образования. – 2016. - №2. – С. 227-230
4. Беленькая М.А. Трудовые ресурсы современной компании / М.А. Беленькая // Экономический вестник. – 2014. - №5. – С. 23-24
5. Бердникова Л.Ф. Трудовые ресурсы: понятие и основные задачи анализа / Л.Ф. Бердникова // Карельский научный журнал. – 2016. – Т.5. - №4. – С. 50-52
6. Боровкова В.А. Банковское дело / В.А. Боровкова. – М.: Юрайт, 2016. – 623 с.
7. Бурлакова О.А. Управление трудовыми ресурсами / О.А. Бурлакова // Экономика и социум. – 2015. - №1-2. – С. 577-580

8. Вешкин Ю.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка / Ю.Г. Вешкин. – 2018. – 432 с.
9. Гаврилов А.А. Исследование особенностей управления персоналом в банках / А.А. Гаврилов // Общество: политика, экономика, право. – 2014. – №2. – С. 28-32
10. Галимова Г.А. Принципы управления персоналом в банке / Г.А. Галимова // Инновационная наука. – 2016. – №9. – С. 140-142
11. Долженко Р.А. Опыт совершенствования системы немонетарной мотивации руководителей подразделений банка / Р.А. Долженко // Мотивация и оплата труда. – 2012. – №4. – С. 246-256
12. Дорохина Н.В. Трудовые ресурсы как главный фактор производства / Н.В. Дорохина // Научное обозрение. – 2016. – №17. – С. 140-142
13. Жуков Е.Ф. Банковский менеджмент / Е.Ф. Жуков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 327 с.
14. Зубаирова Э.Р. К вопросу о трудовых ресурсах предприятия / Э.Р. Зубаирова // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2016. – №1. – С. 80-82
15. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: Инфра-М, 2018. – 336 с.
16. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии / Р.А. Исаев. – М.: Инфра-М, 2018. – 222 с.
17. Конорева К.В. Управление трудовыми ресурсами в организации и его роль / К.В. Конорева // Экономика и социум. – 2015. – №6-1. – С. 557-559
18. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент / О.И. Лаврушин // М.: КноРус, 2016. – 416 с.
19. Лагунов А.Д. Мотивация персонала в структурных подразделениях банка / А.Д. Лагунов // Молодежный научно-технический вестник. – 2013. – №3. – С. 51-53
20. Лапа Е.И. Задачи управления трудовыми ресурсами / Е.И. Лапа // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – №3. – С. 43-47
21. Нахабина Я.А. Управление человеческими ресурсами и мотивация персонала в банках / Я.А. Нахабина // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 628-630
22. Науменко Б.В. Трудовые ресурсы как экономическая категория / Б.В. Науменко // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2016. – №2. – С. 8-18
23. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке / Р.Г. Ольхова. – М.: КноРус, 2016. – 304 с.

Пулатов С.Ю. Управленческие и экономические аспекты мотивации персонала / С.Ю. Пулатов // Белгородский экономический вестник. – 2016. – №2. – С. 127-132

Русанов Ю.Ю. Банковский менеджмент / Ю.Ю. Русанов. – М.: Магистр, 2017. – 480 с.

Секерин В.Д. Банковский менеджмент / В.Д. Секерин. – М.: Проспект, 2017. – 224 с.

1. Солдатов В.В. Оценка эффективности трудовых ресурсов / С.В. Солдатов // Планово-экономический отдел. – 2013. - №8. – С. 11-22
 2. Стародубцева Е.Б. Основы банковского дела / Е.Б. Стародубцева. – М.: Форум, 2017. – 288 с.
 3. Тавасиев А.М. Банковское дело / А.М. Тавасиев. – М.: Юрайт, 2016. – 647 с.
 4. Уткина В.А. Трудовые ресурсы: структура и состав / В.А. Уткина // Молодой ученый. – 2016. - №10. – С. 911-914
 5. Федорова Р.А. Эффективное управление трудовыми ресурсами предприятия / Р.А. Федорова // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2015. - №1. – С. 124-127
 6. Халявка И.Е. Трудовые ресурсы организации: роль и значение / И.Е. Халявка // Экономика и социум. – 2016. - №4-2. – С. 1080-1086
 7. Якутина Э.В. Мотивация деятельности персонала банка / Э.В. Якутина // Economics. – 2016. - №8. – С. 37-40
-
1. Бердникова Л.Ф. Трудовые ресурсы: понятие и основные задачи анализа / Л.Ф. Бердникова // Карельский научный журнал. – 2016. – Т.5. - №4. – С. 50-52 [↑](#)
 2. Балынский И.А. Специфика механизма управления трудовыми ресурсами предприятия / И.А. Балынский // Приоритетные направления развития науки и образования. – 2016. - №2. – С. 227 [↑](#)
 3. Науменко Б.В. Трудовые ресурсы как экономическая категория / Б.В. Науменко // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2016. - №2. – С. 9 [↑](#)
 4. Афанасьева И.В. Некоторые подходы к определению понятия «трудовые ресурсы» / И.В. Афанасьева // Вестник НГИЭИ. – 2015. - №11. – С. 5 [↑](#)
 5. Бурлакова О.А. Управление трудовыми ресурсами / О.А. Бурлакова // Экономика и социум. – 2015. - №1-2. – С. 577 [↑](#)

6. Там же. - С. 578 [↑](#)
7. Дорохина Н.В. Трудовые ресурсы как главный фактор производства / Н.В. Дорохина // Научное обозрение. - 2016. - №17. - С. 140 [↑](#)
8. Конорева К.В. Управление трудовыми ресурсами в организации и его роль / К.В. Конорева // Экономика и социум. - 2015. - №6-1. - С. 558 [↑](#)
9. Лапа Е.И. Задачи управления трудовыми ресурсами / Е.И. Лапа // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2015. - №3. - С. 43-47 [↑](#)
10. Беленькая М.А. Трудовые ресурсы современной компании / М.А. Беленькая // Экономический вестник. - 2014. - №5. - С. 23-24 [↑](#)
11. Халявка И.Е. Трудовые ресурсы организации: роль и значение / И.Е. Халявка // Экономика и социум. - 2016. - №4-2. - С. 1080-1086 [↑](#)
12. Там же. - С. 1080 [↑](#)
13. Афанасьева И.В. Некоторые подходы к определению понятия «трудовые ресурсы» / И.В. Афанасьева // Вестник НГИЭИ. - 2015. - №11. - С. 6 [↑](#)
14. Там же. - С. 7 [↑](#)
15. Бердникова Л.Ф. Трудовые ресурсы: понятие и основные задачи анализа / Л.Ф. Бердникова // Карельский научный журнал. - 2016. - Т.5. - №4. - С. 51 [↑](#)
16. Солдатов В.В. Оценка эффективности трудовых ресурсов / С.В. Солдатов // Планово-экономический отдел. - 2013. - №8. - С. 11-22 [↑](#)
17. Зубаирова Э.Р. К вопросу о трудовых ресурсах предприятия / Э.Р. Зубаирова // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. - 2016. - №1. - С. 81 [↑](#)

18. Там же. – С. 82 [↑](#)
19. Беленькая М.А. Трудовые ресурсы современной компании / М.А. Беленькая // Экономический вестник. – 2014. - №5. – С. 23 [↑](#)
20. Уткина В.А. Трудовые ресурсы: структура и состав / В.А. Уткина // Молодой ученый. – 2016. - №10. – С. 912 [↑](#)
21. Там же. – С. 913 [↑](#)
22. Вешкин Ю.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка / Ю.Г. Вешкин. – 2018. – С. 201 [↑](#)
23. Солдатов В.В. Оценка эффективности трудовых ресурсов / С.В. Солдатов // Планово-экономический отдел. – 2013. - №8. – С. 14 [↑](#)
24. Федорова Р.А. Эффективное управление трудовыми ресурсами предприятия / Р.А. Федорова // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2015. - №1. – С. 124 [↑](#)
25. Наumenко Б.В. Трудовые ресурсы как экономическая категория / Б.В. Наumenко // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2016. - №2. – С. 12 [↑](#)
26. Там же. – С. 14 [↑](#)
27. Боровкова В.А. Банковское дело / В.А. Боровкова. – М.: Юрайт, 2016. – С. 211 [↑](#)
28. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии / Р.А. Исаев. – М: Инфра-М, 2018. – С. 89 [↑](#)
29. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент / О.И. Лаврушин // М.: КноРус, 2016. – С. 256 [↑](#)

30. Гаврилов А.А. Исследование особенностей управления персоналом в банках / А.А. Гаврилов // Общество: политика, экономика, право. – 2014. - №2. – С. 28-32 [↑](#)
31. Жуков Е.Ф. Банковский менеджмент / Е.Ф. Жуков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – С. 102 [↑](#)
32. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке / Р.Г. Ольхова. – М.: КноРус, 2016. – С.65 [↑](#)
33. Стародубцева Е.Б. Основы банковского дела / Е.Б. Стародубцева. – М.: Форум, 2017. – С. 113 [↑](#)
34. Русанов Ю.Ю. Банковский менеджмент / Ю.Ю. Русанов. – М.: Магистр, 2017. – С. 118 [↑](#)
35. Тавасиев А.М. Банковское дело / А.М. Тавасиев. – М.: Юрайт, 2016. – С. 409 [↑](#)
36. Секерин В.Д. Банковский менеджмент / В.Д. Секерин. – М.: Проспект, 2017. – С. 56. [↑](#)
37. Якутина Э.В. Мотивация деятельности персонала банка / Э.В. Якутина // Economics. – 2016. - №8. – С. 37 [↑](#)
38. Пулатов С.Ю. Управленческие и экономические аспекты мотивации персонала / С.Ю. Пулатов // Белгородский экономический вестник. – 2016. - №2. – С. 128 [↑](#)
39. Лагунов А.Д. Мотивация персонала в структурных подразделениях банка / А.Д. Лагунов // Молодежный научно-технический вестник. – 2013. - №3. – С. 51 [↑](#)
40. Долженко Р.А. Опыт совершенствования системы немонетарной мотивации руководителей подразделений банка / Р.А. Долженко // Мотивация и оплата труда. – 2012. - №4. – С. 246-256 [↑](#)

41. Ажмухамедов А.И. Мотивационное, институциональное и информационное управление персоналом коммерческого банка / А.И. Ажмухамедов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. - №2. – С. 10-20 [↑](#)
42. Галимова Г.А. Принципы управления персоналом в банке / Г.А. Галимова // Инновационная наука. – 2016. - №9. – С. 140-142 [↑](#)
43. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: Инфра-М, 2018. – С. 92 [↑](#)
44. Нахабина Я.А. Управление человеческими ресурсами и мотивация персонала в банках / Я.А. Нахабина // Молодой ученый. – 2015. - №23. – С. 629 [↑](#)