

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Самая сложная область управления – это человеческие ресурсы. Каждый человек индивидуален, и помимо образовательного и квалификационного уровня, тех воспитательных установок, которые он получил в семье, дошкольных и школьных учреждениях, помимо его умственных способностей, необходимо учитывать его темперамент, который нельзя изменить, его можно и нужно учитывать и «использовать», который также во многом определяет его организационное поведение.

На современном этапе развития экономики, менеджмента, науки об управлении персоналом центральное место занимают вопросы качества «человеческих ресурсов» - профессиональная подготовка, индивидуальные качества, способность к обучению и так далее.

Обращаясь к коммерческому банку, отметим, что важнейшую роль в стабильной и успешной работе кредитной организации играет правильное управление ее персоналом. Как отмечает Ю.А. Шибалкин, управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.[\[1\]](#)

Результат экономической деятельности коммерческого банка зависит не только от имеющихся в его распоряжении ресурсов, но и от того, насколько руководство и персонал банка эффективно их используют. Одним из таких ресурсов фирмы является ее персонал. Целью управления предприятием является наиболее эффективное использование для производства труда персонала в условиях рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого результата.

Управление любым трудовым коллективом не обходится без трудностей и необходимости их преодоления. В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность бывает как позитивным, так и негативным. Так, сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив, может разлагающе на

нее влиять, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а последний берет взамен на себя заботу об ее благополучии.[\[2\]](#)

С развитием глобальных связей во всех областях экономики растут усилия ученых по совершенствованию систем управления персоналом. В условиях высокой конкуренции на рынке, определенную нишу в котором занимает фирма, руководство компании должно как можно больше внимания уделять персоналу банка и использовать при управлении им новейшие достижения науки. Это даст возможность удержать наиболее ценных сотрудников (прежде всего с высокой квалификацией), не допустить высокого уровня текучести кадров. Все это, несомненно, скажется на эффективности и результативности работы организации, в частности, на ее финансовых показателях.

Несомненно, что выбор, разработка и реализация кадровой стратегии зависит от отраслевой специфики организации.

Данная работа посвящена рассмотрению зависимости кадровой стратегии организации от ее отраслевой специализации, в качестве объекта исследования был выбран коммерческий банк.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой стратегии организации в зависимости от ее отраслевой специализации.

В соответствии с определенной целью работы были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность управления персоналом организации.
2. Обозначить понятие и виды кадровых стратегий организации.
3. Охарактеризовать зависимость кадровой стратегии организации от ее отраслевой специализации.
4. Провести анализ объекта исследования и оценить его кадровый потенциал.
5. Предложить направления совершенствования кадровой стратегии организации в соответствии с ее отраслевой специализацией.

Объектом исследования выступает коммерческий банк ООО «Сетелем Банк», а предметом – персонал коммерческого банка ООО «Сетелем Банк» и направления совершенствования кадровой стратегии организации.

Теоретической базой исследования являются труды таких ученых, как Акулов В.Б., Бычкова Е. А., Веснин В.Р., Пивнев Е.С., Сорока В.А. и многих других.

Эмпирической базой исследования стали данные анализа кадрового потенциала и управления персоналом ООО «Сетелем Банк».

Методологической основой работы являются метод системного анализа, метод анализа и синтеза, компаративный метод, а также совокупность методов обучения персонала.

Практическая значимость работы заключается в выработке рекомендаций по совершенствованию управления персоналом ООО «Сетелем Банк» в контексте отраслевой специализации организации.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

## **1. Теоретико-методологические аспекты реализации кадровой стратегии организации**

### **1.1. Стратегия и кадровая стратегия современных организаций**

Эффективную деятельность каждой организации нельзя себе представить без ежедневного исполнения различных решений, нацеленных на рост экономических показателей организации, конкурентоспособности и результативной деятельности. В этом и заключается актуальность выбранной темы.

Успешное развитие организации, её эффективная деятельность и стабильность в современных экономических условиях в особой степени определяются профессиональностью менеджмента. Если система управления не дает владельцу прибыль, то она является не эффективной и подлежит корректированию. Рыночная экономика требует изменений в системе управления предприятиями.

Разрабатываются новые передовые подходы к организации, повышается качество её управления.[\[3\]](#)

Важнейшую роль в развитии предприятия при постоянных изменениях в мире играет стратегическое управление, его методология. Становится явным, что организации, осуществляющие эффективное стратегическое управление, добиваются большего успеха и имеют более высокую прибыль. Многие руководители предприятий, которые не обладают достаточным уровнем планирования, не добиваются больших успехов, так как растрачивают весь потенциал, пытаясь найти большое количество рынков сбыта, предложить большой ассортимент продуктов и удовлетворить всевозможные потребности клиентов. К успеху же приводит грамотная целенаправленность сил и точно подобранная стратегия. Иначе: кто правильно выстраивает стратегию организации, тот и достигает длительного успеха.

Динамично развивающаяся внешняя среда способствует усовершенствованию и открытию новых методов выстраивания и ведения стратегического управления.

Стратегическое управление состоит из четко организованных комплексов стратегического и управленческого планирования, выстроенных в таком виде, чтобы разработать эффективную стратегию, нацеленную на реализацию целей, разработку управленческих и технологических механизмов реализации стратегии организации через систему программ в долгосрочном периоде.

Стратегию в стратегическом управлении обычно рассматривают как качественное и долгосрочное проработанное развитие организации, касающихся ее форм, сфер и средств деятельности, системы взаимоотношений внутри и вне организации. Выбор и разработка стратегии, превращение её в жизнь являются основными компонентами деятельности по стратегическому управлению. Цели организации служат для понимания того состояния, в которое хочет перейти организация в результате своей деятельности, а стратегия отвечает на вопрос, каким способом, с помощью каких действий и ресурсов организации и достичь этих целей в условиях конкурентного и изменяющегося окружения.

Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.[\[4\]](#)

Любое предприятие, которое ориентировано на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия организации.

Основные черты:

имеет долгосрочный характер (формирование системы мотивации, психологических установок, системы управления персоналом, структуры персонала требует много времени);

связь со стратегией предприятия в целом (при изменении стратегии предприятия необходимо корректировать и кадровую политику: изменить структуру и численность персонала, его квалификацию и навыки, методы и стиль управления).

## **1.2. Отраслевая специфика выбора кадровой стратегии организации**

Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач предприятия как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу. Такого рода конкретизация кадровой стратегии воплощается в стратегическом плане, где содержатся задачи и конкретные мероприятия по ее выполнению, сроки выполнения, ответственные лица по каждой отдельно взятой задаче, объем ресурсов необходимых для реализации (финансовых, информационных и др.).

Разрабатываемая стратегия должна способствовать:

усилению возможностей предприятия противостоять конкурентам на рынке труда, максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;

увеличению конкурентных преимуществ предприятия посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала;

раскрытию способностей работников к инновационному (см. также - инновационный менеджмент), творческому развитию, для достижения не только

целей предприятия, но и личных целей сотрудников.

При разработке кадровой стратегии организации необходимо учитывать пять следующих факторов:

экономический;

социальный;

политический;

правовой;

фактор внешней среды.[\[5\]](#)

Каждый из вышеперечисленных факторов должен быть тщательно проанализирован и обязательно отражен в итоговом документе.

Разработка осуществляется на основании глубокого постоянного анализа факторов внутренней и внешней среды. По итогам этого анализа может быть представлена общая концепция развития как персонала, так и предприятия в целом с соответствиями с поставленными задачами.

Слабые и сильные стороны предприятия в сфере управления персоналом в той же мере, что возможности и угрозы, определяют условия успешного его существования. Поэтому в рамках разработки кадровой стратегии, при анализе внутренней среды, необходимо выявить слабые и сильные стороны отдельных направлений управления персоналом и системы управления предприятия в целом. Для этого используются такие применяемые в стратегическом менеджменте методы, как: метод SWOT, составление профиля среды, матриц угроз, возможностей и др.

При проведении анализа внутренней и внешней среды при помощи метода SWOT выявляются слабые и сильные стороны предприятия в сфере управления персоналом, а также имеющиеся у него возможности и угрозы, которых следует избегать. Выявление слабых и сильных сторон, кроме всего прочего, отражает самооценку организации и дает возможность сравнить себя с конкурентами на рынке труда.

Также можно провести оценку по функциям управления персоналом и отдельным показателям при помощи конкурентного профиля предприятия. Оценка функций

управления проводится экспертным методом, оценка отдельных показателей – методом сравнительного анализа.

Важными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внешней и внутренней среды предприятия, влияющими на их изменение, являются сложившийся уровень:

структуры управления коллективом (по профессии, квалификации, категориям, возрасту и т.д.);

оптимизации численного состава персонала, при учете его динамики;

эффективности затрат на персонал, которые включают оплату труда, вознаграждения, расходы на обучение и др.;

развития персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);

мер социальной защиты, социального страхования, гарантий, социально-культурного обеспечения, бытового обеспечения, социальных компенсаций и др.;

системы управления коллективом;

развития организационной культуры (традиций, норм, правил поведения и т.п.).[\[6\]](#)

Можно выделить четыре типа взаимодействия сотрудника и организации и соответствующие им варианты кадровой стратегии. Отношение сотрудников к организации проявляется в таких характеристиках, как деловая активность и особенности организационного поведения, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления организации находит свое отражение в принципах кадровой политики.

Исходя из данных индикаторов, определены следующие типы стратегий:

— потребительская. При этой стратегии у организации и сотрудника отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация организацией трудового потенциала сотрудника, а сотрудники используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит;

— партнерская. При этой стратегии у организации и сотрудника имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование целей и ценностей; развитие сотрудника обеспечивается организацией, и в свою

очередь сотрудник увеличивает свой вклад в развитие своей фирмы;

— идентификационная стратегия. При этой стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации, и наоборот — организация развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.[\[7\]](#)

Негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие организации и сотрудника происходит независимо. Особенностью варианта может быть деструктивный характер отношений, при котором сотрудник или организация намеренно подрывают репутацию друг друга.

Таким образом, в данной части работы рассмотрены стратегия организации и кадровые стратегии организации, факторы, влияющие на ее разработку и реализацию, а также основные типы кадровых стратегий, считаем наиболее конструктивным партнерский тип кадровой стратегии организации.

## **2. Анализ кадровой стратегии коммерческого банка ООО «Сетелем Банк»**

### **2.1. Анализ персонала коммерческого банка ООО «Сетелем Банк»**

ООО «Сетелем Банк» осуществляет деятельность по предоставлению потребительских кредитов на территории России.

Своим клиентам ООО «Сетелем Банк» предлагает широкий спектр продуктов потребительского кредитования, в том числе потребительские кредиты, автокредиты, кредитные карты и кредиты на неотложные нужды. Продукты ООО «Сетелем Банк» доступны в центрах продаж — розничных магазинах и у автодилеров.

ООО «Сетелем Банк» является партнером таких крупных розничных сетей, как «М.Видео», «Эльдорадо», «Мир кожи и меха», «Снежная Королева», «Кухни Мария»,

«Домо», «Эксперт», «HOFF», «DNS»; а также крупных автодилеров - Major, Genser, «Рольф», «Автомир», ГК «Авилон» и других. ООО «Сетелем Банк» также является партнером ООО «Форд Соллерс Холдинг» в рамках программы FordCredit.

ООО «Сетелем Банк» постоянно расширяет географию своего присутствия. На сегодняшний день в банке работает более 4 800 сотрудников в более 70 регионах России.

Был проведен анализ отдельно взятого филиала коммерческого банка.

Численность персонала филиала составляет 198 человек. В структуре персонала наибольшая доля принадлежит работникам нижнего звена – 77,3 процентов, доля специалистов составляет 12,6 процентов. Наименьшую долю составляют руководители – 10,1 процентов.

Анализ возрастной структуры показал, что наибольшую долю составляют работники, возраст которых составляет от 45 до 54 лет – 41 процентов, также немалую часть – 31 процентов составляют рабочие 55 лет и старше. Наименьшую долю составляют рабочие младше 25 лет – 5 процентов.

Таким образом, большая часть работников имеет достаточно зрелый возраст, и наблюдается нехватка рабочих средних и молодых возрастов. В связи с этим, через некоторое время может возникнуть большая проблема нехватки квалифицированных кадров.

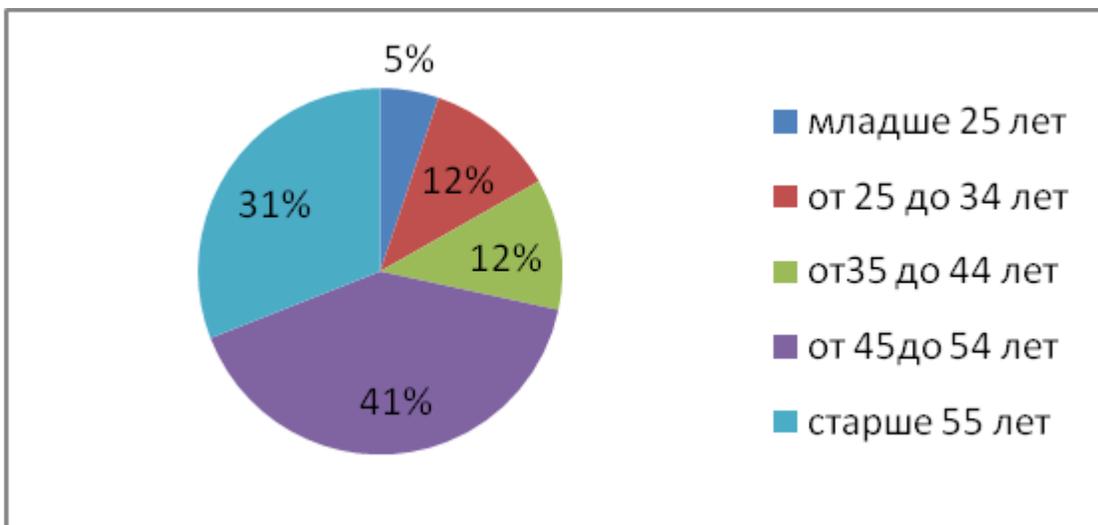


Рисунок 1 – Возрастной состав работников

Наибольший удельный вес составляют сотрудники старше 55 лет – 33 процентов, наименьший от 35 до 44 лет – 14 процентов (рисунок 5).

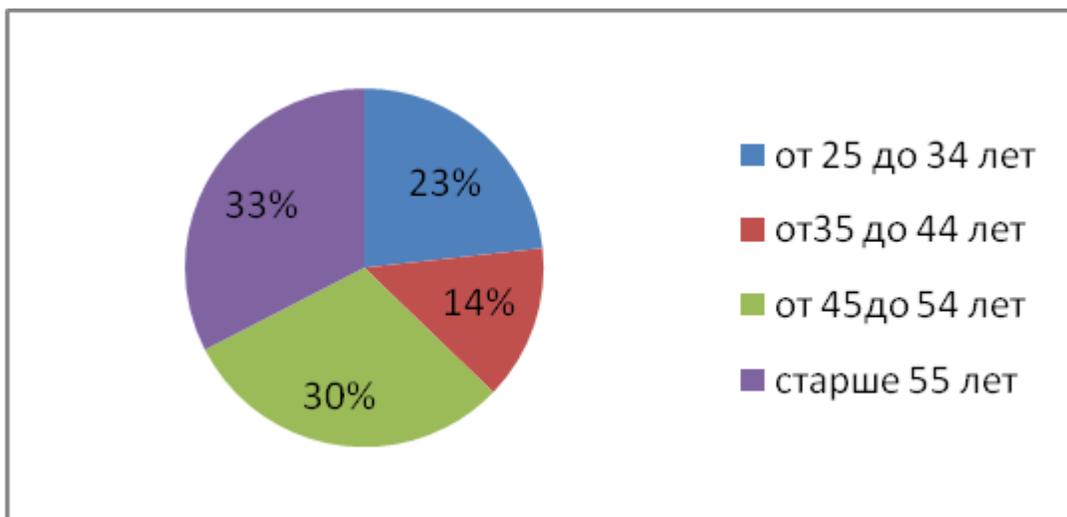


Рисунок 2 – Возрастной состав ИТР компании

Следовательно, состав ИТР представлен практически равномерно всеми возрастными категориями.

Расчетные данные показателей движения кадров представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели движения кадров ООО «Сетелем Банк» за 2013-2017 гг., %

Коэффициенты	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	25,4	16,4	16,0	24,7	13,7
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	32,4	37,6	12,4	16,0	25,6
Коэффициент текучести кадров	32,0	31,9	10,3	15,5	25,1

Достаточно высокие значения коэффициентов оборота рабочей силы по приему и выбытию, говорят о частой сменяемости персонала на предприятии. Тогда как частая смена работников сдерживает рост производительности труда.

Коэффициент текучести кадров с 32 процентов в 2012 году резко снизился к 2014 году до 10,3 процентов, но к 2017 году снова заметно возрос и составляет 25,1 процентов, что является достаточно высоким значением (желаемое значение – не более 10 процентов) и говорит о снижении эффективности системы управления человеческими ресурсами в компании. Компании с высокой текучестью кадров

сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе. Кроме того, высокий уровень текучести кадров является причиной снижения производительности труда и качества продукции. Увольнение работников с их последующей заменой может быть удивительно дорогостоящим мероприятием для организации, поэтому текучестью кадров необходимо управлять, снижая ее до приемлемого уровня

Структура вышедших работников в течение 5 лет показывает, что чаще увольняются работники со стажем работы менее одного года в компании, они составляют – 40,9 процентов, а также те сотрудники, кто проработал от 1 до 3 лет – 35,7 процентов. Реже всего покидают организацию сотрудники, проработавшие 8-10 лет – 3,7 процентов и свыше 10 лет – также 3,7 процентов (рисунок 3). Эти данные свидетельствуют о том, что на предприятии уделяют недостаточно внимания адаптации новичков и мониторингу удовлетворенности сотрудников.

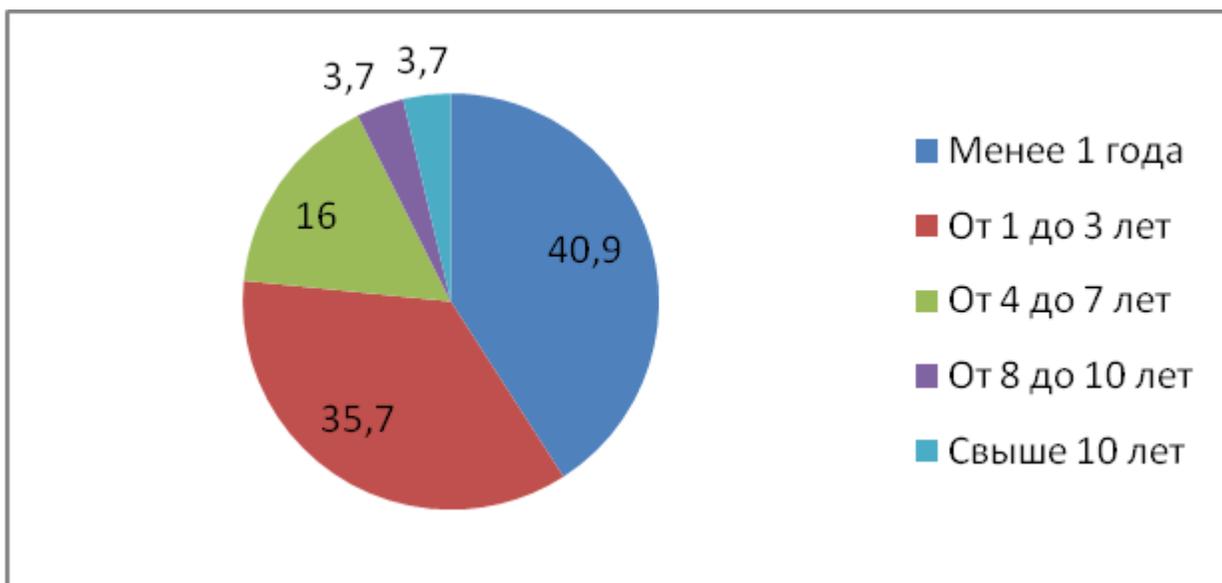


Рисунок 3 – Структура вышедших работников по стажу работы в компании за 2012-2017г.г., в процентах

Одна из причин этого – плохо продуманная, слабо организованная система адаптации, а также отсутствие в корпоративной культуре компании политики доброжелательного, внимательного отношения к новичкам, т.к. именно отлаженная система адаптации позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников. Приход в новую организацию – психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически

некомфортном, неуверенном состоянии человека. Также отношение новичка к организации, к работе во многом зависит от того, насколько реальность соответствует его ожиданиям. Если в объявлениях или в личных беседах истинное положение дел на будущем месте работы было сознательно приукрашено, то не стоит обижаться, если новый работник почувствует себя обманутым.

В данный момент к новичку прикрепляется наставник из числа опытных работников. Однако зачастую некоторые работники «игнорируют» свои наставнические функции, так как многие видят в учениках своих конкурентов, поэтому рациональные методы работы передаются с неохотой, а во-вторых, наставники основное свое внимание, по-прежнему, уделяют собственной работе, хотя за работу с учениками полагается компенсация.

## **2.2. Анализ кадровой стратегии, реализуемой ООО «Сетелем Банк»**

В кредитной организации реализуется партнерский тип кадровой стратегии организации.

Рассмотрим систему управления персоналом в ООО «Сетелем Банк».

Состав кадрового отдела организации – 7 человек:

- начальник отдела;
- заместитель начальника отдела;
- 4 специалиста по кадрам;
- делопроизводитель.

Представим организационную структуру кадрового отдела ниже.

Рисунок 4 – Организационная структура кадрового отдела

Рассмотрим ниже, кто выполняет функции управления персоналом в организации.

Таблица 2 –Оперограмма

№ п/п	Наименование функции управления персоналом	Исполнители					Трудоемкость осуществления функции  (чел.-час.)	
		КС	ОТиЗ	ООТи ТБ	ОСР ЮрО	Генеральный директор		
	Планирование	П, С,И, А, О					30	
	Организация Учет	О,С,Р	-	-	-	С	Кадровый отдел	78
	Контроль Мотивация	у				С	Кадровый отдел	84
		К						
		П, О						

Условные обозначения:

Р – руководит;

С – согласовывает;

И – исполняет;

П – планирует;

А – анализирует;

О – организует;

У – ведет учет.

Кадровый отдел использует в своей деятельности современные средства связи и оргтехнику, на предприятии внедрена система 1-С Кадры.

На текущий момент в организации отсутствует полноценная система адаптации персонала, практикуется формально никак не закрепленное наставничество: для нового работника руководителем определяется наставник, который помогает новичку включиться в работу.

Организация находится в стадии развития, постоянно увеличивая объемы оказываемых услуг и качество обслуживания.

Должностные инструкции и положения о подразделениях, структуру и штаты утверждает генеральный директор в соответствии со структурой управления.

Каждый департамент в зависимости от масштаба, характера и типа производства подразделяется на определенные отделы. Отделы создаются либо по признаку однородности технологического процесса, либо по предметному признаку.

Обязанности между подразделениями департамента и работниками каждого подразделения распределяются на основании соответствующих положений и должностных инструкций.

Все распоряжения по департаменту отдаются по степени подчиненности.

В ООО «Сетелем Банк» действует тщательно разработанная программа формирования базы данных кандидатов и отбора их на вакантные должности.

Процесс подбора персонала в компании представим схематично:

1. В компании существует электронная база данных, которая содержит информацию о вакансиях компании.
2. Процесс отбора персонала состоит из нескольких последовательных этапов.

Ниже представим состав принятых работников.

Таблица 3 – Состав работников, принятых на предприятии в 2017 году по источникам найма

Источники найма	Численность принятых, чел.	Удельный вес.%
Внешние		

Рекомендации знакомых, родственников	2	29
Кадровые агентства	1	14
Инициативные звонки по телефону в компанию	4	57
Итого	7	29

Таблица 4—Состав работников, принятых на предприятии в 2015 - 2017 годах по источникам найма

Источники найма	Численность принятых, человек	Удельный вес, %
Внутренние		
Ротация	-	-
Перемещение	-	-
Резерв на выдвижение	-	-
Другие	-	-
Итого	-	-
Внешние		

Рекомендации знакомых, родственников	1	50
Продолжение таблицы 4		
Объявления	-	-
Инициативные звонки по телефону в компанию	-	-
Инициативные письма – обращения в компанию (резюме)	-	-
Службы по трудоустройству	-	-
Кадровые агентства	1	50
Вузы	-	-
Колледжи, техникумы	-	-
Итого	2	100
Всего	2	100

Таким образом, ООО «Сетелем Банк» при подборе персонала использует только внешние источники. В основном, в 2012 году прием на работу был осуществлен по инициативе соискателей, потенциальные работники сами обращались в компанию для трудоустройства. По рекомендации знакомых и родственников в 2017 году принято на работу 2 человека (29% от всего найма).

Таблица 5–Структура затрат на подбор и наем за 2017 год

Виды затрат	Содержание затрат	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Затраты на заработную плату	Заработная плата руководителей, специалистов принимающих участие в подготовке решений по набору, переговорах, профессиональных испытаниях	14	28
Страховые взносы	Отчисления от фонда заработной платы на социальные нужды	4,2	8
Услуги сторонних организаций	Расходы на объявления, гонорары консультантов, услуги кадровых агентств	32	64
Итого		50,2	100%

Таким образом, в основном ООО «Сетелем Банк» в 2017 году несло затраты на услуги сторонних организаций, а именно в сумме 32 тыс. рублей, что составляет 64% от всей суммы расходов на подбор и наем персонала.

В ООО «Сетелем Банк» действует формально организованная система наставничества – в период прохождения испытательного срока – 3 месяца – сотрудник закрепляется за опытным сотрудником.

Культура высокой эффективности работы поддерживается системой вознаграждения. Кроме того, результаты работы сотрудника будут определять вектор его дальнейшего развития в компании и дальнейшую карьеру.

В организации действует следующая система стимулирования, основанная на принципах:

1. Принцип прозрачности говорит о том, что каждый работник должен знать, за что конкретно ему будет начислена премия, за что он будет ее лишен.

2. Принцип результативности заключается в том, что оплачивать труд и строить систему мотивации нужно с учетом полученного результата.

3. Принцип обратной связи. Разрабатывая систему мотивации, необходимо обеспечивать обратную связь с объектом управления - персоналом. Хорошо зарекомендовал себя метод опроса, который можно провести с помощью анкетирования. Например, составить анкету с вопросами, опросить выборочно несколько сотрудников, соблюдая при этом анонимность, а затем обработать и презентовать результаты. Это помогает выбрать именно то, что больше всего интересует сотрудников с привлечением минимальной суммы финансовых ресурсов.

Кроме этого, сотрудники привлекаются к изменениям внутри организации, включая внедрение предлагаемой системы мотивации. Полезным будет проведение круглого стола или совещания, но прийти туда должны только те, кто подготовил свои замечания (предложения).

Весьма положителен опыт работы с кадровым резервом компании, причем необходимо отметить, что данный процесс в компании имеет название преемственности.

Планирование преемственности в компании помогает отразить возможности развития карьеры и замещения вакантных мест на уровне менеджеров среднего звена и топ менеджеров. Планы преемственности охватывают все ключевые должности в компании и включают список потенциальных преемников для них.

При создании планов преемственности используется информация из нескольких источников. Для компании важны: предыдущая карьера сотрудника, оценка его потенциала, т.е. оценка того, насколько он сможет быть эффективен в новой роли, эффективности работы за прошлые периоды и другой значимой для развития информации.

Для решения поставленных задач процесс «Управление персоналом» был исследован научным методом «Идентификация процесса».

Идентификация процесса «Управление персоналом» «как есть» представлена на рисунке ниже.

Основные данные

1. Наименование процесса	Управление персоналом
2. Владелец процесса	Генеральный директор
3. Цель процесса	своевременное эффективное обеспечение организации необходимыми трудовыми ресурсами для достижения поставленных целей
4. Задачи процесса	создание жизнеспособной системы управления кадрами организации; разработка долгосрочного плана работы с персоналом; разработка краткосрочного (оперативного) плана по работе с кадрами; определение потребности организации в персонале количественно и качественно.
5. Границы процесса	Определение потребности в персонале Выполнение работниками работ в соответствии с ДИ
6. Входные данные	Положение по управлению персоналом
7. Выходные данные	Личные дела Заклученные договора

	<p>заключение договора между ООО «Сетелем Банк» и каждым работником прием работников</p> <p>при необходимости проводится аттестация поступающих кадров</p>
8. Описание процесса	<p>регистрация поступивших работников в штатном расписании</p> <p>оценка работы персонала</p> <p>выявление недостатков в работе персонала</p> <p>обучение персонала при необходимости</p>
9. Ресурсы	<p>Персонал + компьютерная техника + программное обеспечение + производственные помещения + производственные участки</p>
10. Анализ эффективности работы персонала в условиях КРІ	<p>- анализ своевременности и эффективного управления работы персонала;</p> <p>- контроль эффективного управления услуг;</p> <p>- контроль альтернатив при выборе работников на выполнение работ, сроков выполнения работ</p>
11. Установление критериев процесса	<p>наличие грубых нарушений</p> <p>текучесть кадров</p>
12. . Дублирование функций	Нет
13. Определение избыточных операций	нет

14 Принятие решения по совершенствованию процесса	Отсутствие выявления систематических погрешностей конкретного исполнителя; Отсутствие налаженной системы отслеживания профессионального мастерства.
---	--

### Рисунок 5 – Идентификация процесса «Управление персоналом»

Приоритетные направления работы служб управления персоналом заключаются в следующем:

- обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;
- контролирование роста издержек на рабочую силу;
- определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;
- расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.);
- разработка методов поддержки сотрудников.

Деятельность в рамках управления персоналом осуществляется в соответствии с внутренними стандартами и регламентами, а также с соблюдением требований действующего законодательства.

## **3.Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Сетелем Банк»**

### **3.1. Направления совершенствования кадровой стратегии организации**

В ходе проведенного во второй главе анализа был выявлен ряд проблем – неэффективная система подбора персонала, отсутствие системы адаптации, незначительные возможности для карьерного роста и развития персонала. Данные недочеты в реализуемой организацией партнерского типа кадровой стратегии организации недопустимы, исходя из чего представим ниже направления для ее совершенствования.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию и развитию компетенции сотрудников и кандидатов в сотрудники:

1. Провести анализ должностных обязанностей.
2. Проанализировать существующие компетенции менеджеров.
3. Провести доработку существующих компетенций менеджеров по предложенному выше варианту.
4. Провести оценку персонала по направлениям его профессиональной, эмоциональной и поведенческой компетенции, оценить результативность труда.
5. Определить целевые показатели и индикаторы их достижения относительно деятельности и развития ООО «Сетелем Банк».
6. Разработать направления повышения компетенции сотрудников.
7. Осуществлять текущий контроль за достижение определенных целевых показателей.

Также предложено сформировать программу мотивации сотрудников посредством ивент-менеджмента, что позволит развить корпоративную культуру и лояльность персонала.

Оценку персонала предлагаем проводить комплексно, а именно:

Таблица 6–Предлагаемые критерии оценки сотрудников

№	Цель оценки	Критерий
1	Результативность труда	1.1. Количество занятий, которые ведет данный сотрудник

		1.2. Количество воспитанников
		1.3. Оценка работы педагога в рамках пятибалльной шкалы
2	Трудовая дисциплина	1.1. Руководитель должен оценить по пятибалльной шкале
3	Соответствие предложенной выше компетенции	3.1. Руководитель и его заместитель, ответственный за работу с персоналом, оценивают соответствие менеджеров по рекламе их компетенциям
4	Развитие компетенции	4.1. Получение дополнительного образования 4.2. Окончание курсов
5*	Повышение эффективности деятельности организации	5.1. Собственные дидактические разработки 5.2. Инновации образовательной деятельности
6**	Для менеджеров высшего звена	6.1. Удовлетворенность родителей 6.2. Повышение уровня компетенции персонала – по пятибалльной шкале

На основе проведенной оценки могут быть предложены следующие мероприятия:

1. Разработка необходимых для изучения аспектов психологии и педагогики проведение тренингов.
2. Разработка необходимых для совершенствования вопросов повышения эффективности образовательной и воспитательной деятельности проведение тренингов.
3. Введение системы ежемесячной оценки результативности труда, по итогам чего должно проводиться общее собрание с обсуждением текущей деятельности, лучший сотрудник – премироваться.
4. Укрепление командного духа, с целью чего введение традиций в части поздравления сотрудников с праздниками, проведение корпоративных мероприятий.
5. Определение недостаточности компетенции менеджеров и предложение для персонала пройти необходимое обучение без отрыва от трудовой деятельности за счет организации с обязательным закреплением юридически необходимости отработать после завершения обучения 3 года.
6. Тщательный отбор новых сотрудников.
7. Организация системы обучения работающих сотрудников.

Таким образом, в ходе реализации предлагаемых мероприятий по подбору, оценке соответствия кандидатов либо уже работающих сотрудников необходимой модели компетенции и развития компетенции предполагается повысить эффективность деятельности ООО «Сетелем Банк».

Проведем оценку необходимых затрат.

Таблица 7–Расчет первоначальных капиталовложений

Статьи расходов	Количество, ед.	Стоимость, руб.	Суммарная стоимость, руб.
-----------------	--------------------	--------------------	------------------------------

1. Создание плана внедрения инновации в управление и подбор персонала	1	37000	37000
Работа с ВУЗами региона по заключению соглашений с молодыми специалистами	2	12500	25000
2.Реклама в социальных сетях (для привлечения молодых специалистов)	3	780	2340
3. Подача объявлений в газету	100	100	10000
4. Подача объявлений интернет ресурсы	500	4	2000
5. Программное обеспечение	1	50000	50000
6. Мероприятия по найму работников (через агентство – оформление заявки)	1	7000	7000
7.Найм новых сотрудников (оплата первого месяца работы)	7	25000	350000
ИТОГО стоимость капитальных вложений (ΔК)			483340

Таким образом, первоначальные капиталовложения на осуществление проектных мероприятий составят 483340 руб.

Данные средства будут получены от экономии собственных средств.

Персонал ООО «Сетелем Банк» должен подбираться с учетом составленной профессиограммы по должности, собеседования, тестирования и прохождения испытательного срока.

Приведем следующее мероприятие.

Предлагается для внедрения система дистанционного обучения (СДО), которая позволит развить компетенцию действующих сотрудников, способствовать адаптации и развитию новых сотрудников, повысить эффективность работы с кадровым резервом.

Для заполнения контентом системы дистанционного обучения используется три сценария:

1. Компания разрабатывает курсы своими силами.
2. Компания закупает коробочные варианты курсов.
3. Компания заказывает эксклюзивно созданный по заданию или адаптированный под требования компании курс у внешних разработчиков.

Таблица 8 – Расходы на подготовку проведения обучения

№ Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (руб.)	Стоимость (руб.)
1. Подготовка раздаточного материала	3	45 000,00	135 000,00
2. Стоимость тиражирования раздаточного материала	300	150,00	45 000,00
Итого:			180 000,00

Таблица 9 – Расходы на проведение обучения

№ Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (руб.)	Стоимость (руб.)
1. Аренда помещения в Москве	72 час. * 5 гр.	900,00	324 000,00

2. Аренда помещения в регионе (г. Тюмень)	72 час. * 5 гр.	600,00	216 000,00
3. Оплата услуг преподавателя в Москве	72 час. * 5 гр.	1500,00	540 000,00
4. Оплата услуг преподавателя в регионе (г. Тюмень)	72 час. * 5 гр.	1500,00	540 000,00
5. Оплата проживания преподавателя (г. Тюмень)	9 дн. * 5 гр.	2500,00	112 500,00
6. Оплата проезда преподавателя в оба конца (г. Тюмень)	5 поездок	6500,00	32 500,00

Продолжение таблицы 9

7. Накладные расходы	9 дн.	1000,00	45 000,00
Итого:			1810000,00

Также необходимо отметить и не подлежащие объективному расчету расходы, связанные с отсутствием при проведении обучения сотрудников на рабочем месте (расходы на заработную плату; потеря доходов, связанных с отсутствием работника во время обучения на рабочем месте).

В целом для проведения традиционного очного обучения расходы на подготовку к проведению обучения составили в размере 180 000 рублей. Стоимость обучения каждого сотрудника составила 18 100 рублей.

Разработка дистанционного курса полностью велась сторонней компанией. К тому же разрабатывались разные типы слайдов и тестов.

Таблица 10–Расходы на подготовку проведения дистанционного обучения

№	Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (руб.)	Стоимость (руб.)
1.	Разработка сценария дистанционного курса	200 страниц	650,00	130 000,00
2.	Разработка общего дизайна курса	1 шт.	15000,00	15 000,00
3.	Разработка иллюстраций			
3.1.	- Готовые иллюстрации из коммерческих баз	70 шт.	700,00	49 000,00
3.2.	- Разработка простых иллюстраций	70 шт.	2 500,00	175 000,00
4.	Разработка дистанционного курса			
4.1.	- Слайды простые текстовые	60 шт.	300,00	18 000,00
4.2.	- Слайды простые текстовые с иллюстрацией	70 шт.	600,00	42 000,00
4.3.	- Сложные слайды	50 шт.	1 600,00	80 000,00
5.	Разработка тестов			
5.1.	- Простые текстовые тесты	100 шт.	250,00	25 000,00
5.2.	- Сложные тесты	20 шт.	600,00	12 000,00

ИТОГО разработка 1 курса: 546 000,00

Таблица 11–Расходы на проведение дистанционного обучения.

№ Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (руб.)	Стоимость (руб.)
1. Размещение и сопровождение дистанционного курса в системе дистанционного обучения	-	-	7 000,00
2. Сопровождение пользователей дистанционного курса	100 чел.	-	35 000,00
ИТОГО проведение дистанционного обучения по 1-му курсу:			42 000,00

В таблицах выше приведены: стоимость разработки одного дистанционного курса и стоимость проведения дистанционного обучения на базе разработанного дистанционного курса. Принимая во внимание общие условия с очным обучением, стоимость разработки трех дистанционных курсов составит 1 638 000,00 рублей, а стоимость проведения дистанционного обучения для одного сотрудника – 1 260,00 рублей.

Проведенные расчеты показали, что обучение в дистанционной форме стоит меньше по сравнению с традиционным очным обучением. Увеличение количества слушателей дистанционного обучения позволило быстро снизить его стоимость.

Таким образом, для устойчивого развития компании необходимо развивать её главный потенциал – работающих в ней сотрудников. Только высококлассные и высококвалифицированные сотрудники смогут удерживать компанию на лидирующих позициях в своей сфере, оставив далеко позади конкурентов. Четко выстроенная система обучения и развития персонала помогает сформировывать и поддерживать кадровый состав в организации в "рабочем тоне", то есть повышает профессионализм работников, формирует у них современное мышление.

Благодаря процессам обучения и развития повышается производительность труда и результативное функционирование компании в целом. А для того, чтобы компания своевременно приспосабливалась под быстро меняющуюся внешнюю среду, HR-менеджеры должны следить за внедрением инноваций в данной сфере. В то же время, они не должны оставлять без внимания тот факт, что в условиях внедрения инноваций часть коллектива предприятия встречает отдельные рекомендации по улучшению настороженно, а иногда и противодействует им.

Далее представим программу мотивации (Приложение 1).

Предполагается провести за год 28 мероприятий, мероприятия одного вида были нами сгруппированы вместе.

## **3.2. Мониторинг и оценка эффективности реализации программы**

На предприятии наблюдается напряженный психологический климат, что можно решить путем совершенствования и развития корпоративной культуры организации. На основании предложенных мероприятий можем сформировать ключевые показатели эффективности (табл.26). Как один из вариантов расчета заработной платы и бонусов по KPI, предприятию рекомендуется использовать установленный оклад в качестве постоянной части, которая выплачивается сотруднику независимо от выполненных им показателей. Для переменной части, т.е. определения бонусов, устанавливается максимальная сумма по каждому показателю, которая принимается за 100%. От максимально установленной суммы в дальнейшем рассчитывается сумма KPI, который зависит от того, насколько выполнен план. При выполнении установленных показателей руководителями предприятия на 100% сумма бонусов составляет 10% от размера оклада, при выполнении установленных показателей руководителями предприятия на 80% сумма бонусов составляет 5% от размера оклада.

Таблица 12 – Ключевые показатели эффективности системы управления KPI

Направление	Показатель	План
-------------	------------	------

Оценка результатов трудовой деятельности один раз в три месяца	оценка результатов трудовой деятельности проводится один раз в три месяца	100%
Подготовка персонала	подготовка руководящих кадров путем организации в составе небольших групп дискуссий, лекций, разбора определенных деловых ситуаций, деловых игр, чтения литературы и ролевого тренинга – одно мероприятие раз в месяц	100%
	проведением семинаров и курсов – одно мероприятие раз в полгода	100%
Снижение роста текучести кадров	осуществление внутреннего перемещения кадров	100%
	повышение кадров по карьерной лестнице	100%
Эффективная корпоративная культура организации	удовлетворенность работников условиями труда	100%
	удовлетворенность работников работой в коллективе	100%
Продолжение таблицы 12		
	обеспечение наличия информационной и консультационной сети со способностью решать конфликтные ситуации и четким размежеванием (не оставлять наименьшие сигналы без внимания)	100%

	обеспечение наличия в проекте аспектов, способных заинтересовать в целом всю организацию и отдельно взятого работника	100%
	быстрое реагирование на возникающие сложности	100%
Эффективная система стимулирования персонала	периодические совещания с подчиненными – один раз в неделю	100%
	наличие условий для социальной активности членов вне рамок организации	100%
	обеспечение положительной обратной связи	
	поощрение и оценка результатов, достигнутых подчиненными	
	делегирование дополнительных полномочий и прав подчиненным	
	поощрение и развитие творческих способностей у подчиненных	100%

Для коммерческого банка было предложено дистанционное обучение персонала.

В целом, можно отметить, что технология дистанционного обучения в рамках корпоративного образования в ООО «Сетелем Банк» ориентирована в большей мере на рядовых сотрудников, для которых эта технология используется в качестве основной при решении конкретных дидактических задач. В качестве адресатов могут так же выступать руководители низшего или среднего уровней, включение которых в СДО служит подготовительным этапом для освоения основного курса в традиционном (очном) формате.

Метод дистанционного обучения в ООО «Сетелем Банк» используется совсем недавно, поэтому существует эффект «новизны» и, учитывая, что основной состав коллектива – молодежь, СДО вызывает большой интерес. Однако, на мой взгляд, со временем интерес и эффект начнет снижаться.

В целях повышения эффективности обучения персонала путем применения дистанционных технологий необходимо постоянно анализировать качество и результативность СДО. Например, отделу оценки и обучения совместно с отделом методологии для оценки качества системы обучения предлагается использовать метод экспертных оценок, где оценка качества осуществляется специалистом-экспертом. Необходимо с периодичностью осуществлять сбор информации для измерения показателей эффективности обучения, анализировать степень воздействия обучения на уровень знаний сотрудников и то, как это проявляется на итоговых финансовых показателях организации.

Критерии результативности, например, могут быть следующими (табл. 13).

Таблица 13–Критерии оценки результативности обучения

Критерий	Описание
Удовлетворенность обученного сотрудника	Определяется с помощью анкетирования, после чего проводятся анализ и расчет эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы
Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений	Для оценки данного критерия используется специальная форма отчета по обучению, с помощью которой определяется степень развитости необходимых знаний, навыков и умений

Эффективность  
внесенных  
предложений по  
усовершенствованию  
профессиональной  
деятельности

С учетом полученных знаний обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом, которые в дальнейшем оцениваются с точки зрения эффективности

Оценивается эффективность, выраженная в:

Эффективность  
деятельности  
сотрудника,  
прошедшего  
обучение

- повышении норм выработки;
- росте производительности;
- сокращении времени на выполнение работ/ проектов;
- сокращении финансовых затрат на выполнение проекта;

Удовлетворенность  
руководителя  
результатами  
обучения

Примерно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения

Не менее важными представляются и критерии, согласно которым можно сделать вывод об эффективности обучения персонала.

Таблица 14 - Показатели эффективности обучения персонала

Показатели	Возврат на знания (ROK)	Эффективность обучения (ROI)
Подразделения, принимающие участие в расчете эффективности обучения	Экономический отдел; отдел маркетинга; непосредственно; подразделения менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу

<p>Желаемые конечные результаты, позволяющие принять решения выбора показателя расчета эффективности обучения персонала</p>	<p>Увеличение объема товаров/услуг; сокращение затрат; повышение степени удовлетворенности клиентов; усовершенствованное качество продукции и услуг; улучшение показателей своевременности доставки продукции/оказания услуг; повышение производительности труда; улучшение показателей безопасности труда; повышение степени удовлетворенности сотрудников, улучшение их морального состояния; сокращение текучести кадров</p>	<p>Сокращение числа поставщиков образовательных услуг; уменьшение показателя стоимости часа обучения; повышение мотивации сотрудников, их лояльности к организации; оптимизация времени обучения; сокращение времени цикла от выявления потребности до проведения обучения; уменьшение времени отрыва обучающихся от работы</p>
<p>Показатели измерения эффективности обучения</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень внедрения.</li> <li>2. Уровень компетенции.</li> <li>3. Уровень удовлетворения</li> </ol>	<p>Показатели времени и затрат</p>

Также, для увеличения эффективности дистанционного обучения, можно уделить внимание так называемому «синхронному» дистанционному обучению, а именно, использовать «вебинары», «видео конференции». В этом случае все участники вебинара одновременно находятся в виртуальном «классе» и имеют возможность по ходу обучения задавать вопросы преподавателю. Хотя, и здесь есть свои

минусы. В отличие от классического обучения в классе, преподаватель в ходе вебинара не имеет возможности посмотреть в глаза учащихся и проверить, все ли его слушают, поэтому успех в данном случае во многом зависит от сознательности обучающихся. Препятствием, также, может быть низкая пропускная способность каналов связи в регионах и во время онлайн-сессии возможно прерывание потока информации.

Говоря о конкретике в цифрах по повышению результативности персонала, приведем следующие данные.

Для примера был выбран следующий рабочий процесс – работа специалиста коммерческого банка с клиентом при создании финансового инвестиционного плана.

Рабочая группа данного процесса:

Финансовый консультант

Администратор

Брокер

Клиент

Краткое описание улучшаемого процесса, его конечной цели, повышение результативности сотрудника банка в выполнении данного процесса:

1. По обращению клиента финансовый консультант прорабатывает и реализует инвестиционный портфель исходя из целей и текущих возможностей клиента.
2. Конечной целью процесса является размещение средств в различных инвестиционных инструментах.

Представим на схеме ниже текущее состояние процесса.



Рисунок 6 – Текущее состояние процесса

В настоящее время при текущем уровне компетентности сотрудника и текущей результативности полное время данного процесса составляет 108 дней (3,6 мес.).

Для повышения результативности сотрудника предполагается следующее:

1. Обучение сотрудника – повышение его квалификации, отработка практических навыков, изучение передового опыта и технологий, большая часть занятий проводится без отрыва от рабочего места путем дистанционного обучения. Данное обучение займет 2 недели.
2. Создание программы ключевых показателей для сотрудника.
3. Ускорение подписания договора (объяснение ценности, установление регламента подписания договора, доработка продажной презентации). Предлагаемое время: 1 неделя.

4. Создание жесткого регламента проведения встреч (ликвидация человеческого фактора). Насильное сокращение времени между встречами, в том числе за счет сокращения срока подписания договора. Предлагаемое время: не более 1 недели.

4. Создание жесткого регламента по подготовке расчетного файла. Установление лимита на его создание. Предлагаемое время: 1-2 дня.

5. Оптимизация сбора документов, путем перенесения этого процесса на ранние этапы. Клиент начинает собирать документы параллельно с заключением договора. Предполагаемое время: отдельное время на сбор документов не требуется.

Представим на схеме ниже, как будет выглядеть процесс теперь.

Рисунок 7 – Процесс (структура)

Далее представим тот модернизированный процесс, который будет получен за счет повышения результативности сотрудника, его осуществляющего.



Рисунок 8 – Модернизированный процесс за счет повышения результативности сотрудника, его осуществляющего

Модернизированный процесс займет 47 дней (1,6 мес.).

Таким образом, повышение результативности сотрудника позволит достичь экономии времени, экономии финансовых ресурсов.

Выше подробно был проиллюстрирован предлагаемый алгоритм оценки эффективности сотрудника при осуществлении процесса до и после обучения.

Предложенные мероприятия позволят снизить затраты на набор персонала на 50%, поскольку за счет сокращения текучести кадров на 50% сократиться необходимость в наборе кадров, а также будут способствовать удержанию квалифицированных работников (табл.15).

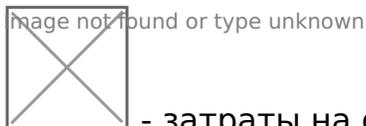
Таблица 15–Показатели эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Величина показателя	
	до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
Затраты на набор персонала, тыс.руб.	9000	4500
Коэффициент текучести кадров	2,88	1,44

Затраты на проведение набора () рассчитываются по формуле:



где  - затраты на проведение набора;



- затраты на оргнабор персонала;



- коэффициент текучести кадров.

Затраты на проведение набора до проведения мероприятий составят:

$$Зд = 9000 * 2,88 = 25920 \text{ тыс руб.},$$

Затраты на проведение набора после проведения мероприятий составят:

$$Зп = 4500 * 1,44 = 6480 \text{ тыс руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\text{Э} = \text{Зд} - \text{Зп} = 25920 - 6480 = 19440 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, для решения выявленных проблем были предложены следующие направления совершенствования управления при внедрении КРІ:

- проводить оценку результатов трудовой деятельности один раз в три месяца;
- организовать подготовку персонала;
- устранить и предотвратить рост текучести кадров;
- усовершенствовать корпоративную культуру организации;
- усовершенствовать систему стимулирования персонала;

В данной части работы в контексте совершенствования реализуемого партнерского типа кадровой стратегии организации была предложена система дистанционного обучения персонала, проект развития корпоративной культуры и повышения мотивации работников.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Актуальность темы обусловлена тем, что в современном мире ни одна организация не может существовать и нормально функционировать без управления кадрами. Грамотные кадры позволяют организации решать поставленные перед ней задачи. Для того, чтобы воспитать квалифицированные кадры, требуется напряжённая работа специалистов службы по работе с кадровым составом, ведь персонал, как объект управления, требует очень много внимания и индивидуального подхода.

В настоящее время одним из важнейших способов повышения эффективности деятельности организации является обучение персонала с использованием современных методов. Многие организации испытывают сейчас не лучшие времена. Общей для всех проблемой является нестабильность в снабжении материальными ресурсами, несвоевременная оплата заказчиками готовой продукции, поиск рынков сбыта. Так, ситуация влияет, в первую очередь на трудовую составляющую организаций, ухудшая их количественные и качественные характеристики.

На текущий момент в организации отсутствует полноценная система адаптации персонала, практикуется формально никак не закреплённое наставничество: для

нового работника руководителем определяется наставник, который помогает новичку включиться в работу.

Состояние кадрового потенциала организации и его развитие, так и социально-психологическое состояние персонала весьма позитивны, однако необходимо более тщательное планирование и учет данных факторов при управлении кадровым потенциалом, а также дальнейшее развитие и совершенствование системы управления персоналом организации.

В области оптимизации управления кадровым потенциалом организации нами было предложено совершенствование материального стимулирования сотрудников, разработана система развития персонала, предложена система тренингов, а также разработана модель адаптации новых сотрудников и их дальнейшего целенаправленного развития.

Цель данной работы, состоящая в разработке предложений по совершенствованию кадровой стратегии организации в соответствии с ее отраслевой спецификой достигнута. Она достигалась путем решения конкретных задач, а именно: были изучены теоретические аспекты обучения персонала, проанализирована деятельность службы управления персоналом на примере ООО «Сетелем Банк», разработаны предложения по повышению эффективности обучения персонала.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Чего же мы ждем от системы экономики эффективного управления? // Стандарты и качество. 2014. - № 1. - С. 50-53.
2. Аскарова В.В. Обучение персонала как оно есть // Отдел кадров коммерческой организации. - N 7. - июль 2014.
3. Васильев А.Л. Россия в XXI веке. Качество жизни и стандартизация. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2015. – 95 с.
4. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. - М.: Эксмо, 2014. 227 с.
5. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 3. - март 2011.
6. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (KPI) для промышленных предприятий и практика их применения. - Управление Компанией, 2013, - №2(21). – С.11

7. Курбатова М.Б., Магура М.И. Оценка работы персонала // Управление персоналом. - N 13. - июль 2013.
8. Колбеко Н. Внедрение KPI: стоит ли овчинка выделки? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.insarov.ru/implementation-kpi.html> (дата обращения 07.08.2018)
9. Кубатиева Ф. Б. KPI - каждому по способностям // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - №2. - С.11
10. Лобанова В. В. Системный подход к использованию результатов маркетинговых исследований рынка труда в управлении персоналом современного предприятия. 01.11.2013. Россия. Экономика и предпринимательство №10
11. Ламанов П.И. Человеческие ресурсы в системе социально-психологических отношений.// Краснодар, Издательство «Мир Кубани», 2013
12. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А.Лукаш. – М.: Финпресс, 2011. – 208 с.
13. Махотина-Гараева М.А. Построение системы корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. - N 10. - октябрь 2014.
14. Плетнева Н. Документирование системы эффективного управления// Стандарты и качество. 2013. - №3. - С. 75-78.
15. Свистунов В., Тюленева М. Современные подходы к оценке текучести персонала / Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014, №6. Режим доступа: [<http://korub-buh.ru/index.html?t=t845>]
16. Сорока В.А. Оценка персонала. URL: <http://magazine.hrm.ru/ocenka-personala>. Дата обращения 14.08.2018.
17. Шокина Л. И. Оценка эффективного управления менеджмента компаний: учеб.пособие / Л. И. Шокина; под ред. М. А. Федотовой; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. - М.: КноРус, 2013. - 344 с.
18. Ярных В. Оценка персонала: поиск эффективных решений // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - N 3, март 2011.

## Приложение

Программа мотивации и развития корпоративной культуры кредитной организации

Целью данной программы является создание командного духа, особого сообщества сотрудников вне зависимости от занимаемой должности и разработка системы мероприятий, которые будут способствовать мотивации сотрудников через проведение корпоративных мероприятий – не протокольных, а действительно

интересных и интересующих их (интересы выявлены в процессе проведения исследования).

Таблица П1– Программа корпоративных мероприятий

Мероприятие	Дата проведения	Ответственный	Место проведения	Примечание
Встреча весны	12.04.2019	Отдел социального развития	Выезд за город	Отдых и прогулки на природе, шашлыки
	22.03.2020			
Субботник	22.04.2019	Заместитель директора по хозяйственной части	Проведение совместной уборки территории-уборка листьев, высадка и уход за растениями, деревьями	С одной стороны, мероприятие трудовой направленности, с другой – совместное озеленение и сближает, и это возможность пообщаться сотрудникам в неформальной обстановке и взаимодействовать с природой
	21.03.2020			
Спартакиада	17.05.2019	Профсоюзный комитет	Выезд на стадион	Проведение спортивных соревнований сотрудников с семьями, «Веселые старты» (17.06 – 17.09)
	17.06.2019			
	17.07.2019			
	17.08.2019			
	17.09.2019			

День единения	31.05.2019	секретарь	театр	Чествование сотрудников, достигших определенных результатов, получивших награды, окончивших научные труды, получивших образование (вспомогательный и технический персонал) и т.д.
День рыбака	07.06.2019- 08.06.2019	Отдел социального развития	Выезд за город	С семьями
День именинника	29.06.2019	Профсоюзный комитет	театр	Штат сотрудников велик, поэтому нет возможности совместно отметить день рождения каждого, поэтому раз в году отмечается день рождения всех совместно
Выезд на природу	26.07.2019 23.08.2019	Отдел социального развития	Выезд за город	Проведение спортивных соревнований сотрудников с семьями

День первоклассника – для детей сотрудников	06.09.2019	секретарь	Зал	Поздравление первоклассников
Встреча осени	20.09.2019	Профсоюзный комитет	Большой двор -	
День поэзии	14.10.2019	Профсоюзный комитет	Большой двор	
День театрала	25.10.2019	секретарь	театр	Постановка спектакля
День живописца	10.11.2019	секретарь	театр	праздник
Встреча зимы	22.11.2019	Профсоюзный комитет	Большой двор	Вспоминаются старорусские традиции, связанные с встречей зимы
День Рождения	07.12.2019	секретарь	зал	С участием приглашенных
Капустник сотрудников	26.12.2019	Отдел социального развития	театр	Режиссура и постановка силами сотрудников
Совместное отмечание Нового года	26.12.2019	Отдел социального развития	Кафе	

Елка для детей до 8 лет сотрудников	08.01.2020	Профсоюзный комитет	театр	Новогоднее поздравление и подарки
Елка для детей до 14 лет сотрудников	09.01.2020	Профсоюзный комитет	театр	Новогоднее поздравление и подарки
Совместное отмечание Старого Нового года	13.01.2020	Отдел социального развития	Кафе	-
Поздравление мужчин – сотрудников с 23 февраля	22.02.2013	Заместитель директора по персоналу	театр	Торжественное собрание
Поздравление женщин-сотрудников с 8 марта	06.03.2020	Заместитель директора по персоналу	театр	Торжественное собрание
праздник	28.03.2020	Дирекция	театр	Спектакль

1. Шокина Л. И. Оценка эффективного управления менеджмента компаний: учеб.пособие / Л. И. Шокина; под ред. М. А. Федотовой; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. - М.: КноРус, 2013. - 344 с. С. 61. [↑](#)
2. Свистунов В., Тюленева М. Современные подходы к оценке текучести персонала / Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014, №6. Режим доступа: [<http://korub-buh.ru/index.html?t=t845>] [↑](#)

3. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Чего же мы ждем от системы экономики эффективного управления? // Стандарты и качество. 2014. - № 1. - С. 50-53. [↑](#)
4. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Чего же мы ждем от системы экономики эффективного управления? // Стандарты и качество. 2014. - № 1. - С. 50-53. [↑](#)
5. 8. Колбеко Н. Внедрение KPI: стоит ли овчинка выделки? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.insarov.ru/implementation-kpi.html> (дата обращения 07.08.2018) [↑](#)
6. Сорока В.А. Оценка персонала. URL: <http://magazine.hrm.ru/ocenka-personala>. Дата обращения 15.08.2018. [↑](#)
7. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (KPI) для промышленных предприятий и практика их применения. - Управление Компанией, 2013, - №2(21). - С.11 [↑](#)