

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, к.н.э., доцент

_____ Н.С.

_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.

_____ И.А. Баев

_____ 2019 г.

Управление деятельностью персонала банка как фактора устойчивости и
конкурентоспособности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
ЮУрГУ–38.04.01.2019.993.ВКР

Руководитель

к.э.н., доцент

_____ В.Н. Тишина

« ____ » _____ 2019 г.

Автор

Магистрант группы ЭУ - 363

_____ К.В. Нарсеева

« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер

старший преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Нарсеева К.В. Управление деятельностью персонала банка как фактора устойчивости и конкурентоспособности. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-363, 112 с., 64 ил., 10 табл., библиогр. список – 41 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью рассмотрения управления деятельностью персонала банка как фактора устойчивости и конкурентоспособности.

Объектом исследования является персонал банка.

Предмет исследования – совершенствование деятельности банковского персонала как фактора устойчивости и конкурентоспособности банка.

Цель работы – совершенствование управление деятельностью персонала банка и его влияние на устойчивость и конкурентоспособность.

В работе рассмотрены понятие и сущность персонала банков в современных условиях, влияние деятельности персонала на устойчивость и конкурентоспособность банков. В завершении предложены соответствующие мероприятия, направленные на совершенствование управления деятельности персонала банков.

ABSTRACT

Narseeva K.V. Managing the activities of bank personnel as a factor of stability and competitiveness. – Chelyabinsk: SUSU, HSE-363, 112 pp., 64 ill., 10 tables, bibliogr. list - 41 names., 3 app.

The final qualification work was carried out with the aim of considering the management of the bank's personnel as a factor of stability and competitiveness.

The object of the study is the bank staff.

The subject of the study is the improvement of the activities of bank personnel as a factor of stability and competitiveness of the bank.

The purpose of the work is to improve the management of the activities of bank staff and its impact on stability and competitiveness.

The paper considers the concept and essence of bank personnel in modern conditions, the impact of personnel activities on the stability and competitiveness of banks. In the end, appropriate measures are proposed aimed at improving the management of bank personnel.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	
1.1 Понятие и сущность персонала банков в современных условиях.....	10
1.2 Управление персоналом коммерческого банка.....	15
1.3 Оценка эффективности деятельности банковского персонала и ее влияние на устойчивость и конкурентоспособность банков.....	23
2 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	
2.1 Анализ состояния банковского сектора Российской Федерации.....	35
2.2 Оценка управления персоналом в банковском секторе России.....	48
2.3 Анализ влияния деятельности персонала на устойчивость и конкурентоспособность банков.....	64
3 ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКОВ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления деятельности персонала банков.....	79
3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Рейтинг крупнейших российских банков по рентабельности.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Форма оценки по компетенциям 1.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Форма оценки по компетенциям 2.....	109

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современном мире большое внимание уделяется управлению деятельностью персонала банков как фактора устойчивости и конкурентоспособности.

Одним из противоречий в развитии человечества является стремление отдельного человека к стабильности, сохранению такого достигнутого им положения, которое он сам считает для себя удовлетворительным, а всего человеческого общества – к непрерывному развитию и совершенствованию.

Для развития системы управления персоналом в целях обеспечения конкурентоспособности банка необходима оценка эффективности действующей системы управления для выявления путей ее дальнейшего совершенствования, что создает серьезные предпосылки для дальнейшего роста конкурентоспособности.

Исследование теоретических положений и практических подходов к управлению деятельностью банковского персонала позволит разработать способы оценки и направлений повышения эффективности управления персоналом как одного из ключевых факторов обеспечения устойчивости и конкурентоспособности банка.

Объект исследования – персонал банка.

Предмет исследования – совершенствование деятельности банковского персонала как фактора устойчивости и конкурентоспособности банка.

Цель диссертационного исследования – разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности персонала банков.

Исходя из цели, были определены задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность персонала банков в современных условиях,
- провести анализ влияния деятельности персонала на устойчивость и конкурентоспособность банков,
- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности персонала банков,

– дать экономическую оценку предложенных мероприятий.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оценки эффективности деятельности персонала банков в современных условиях.

Во второй главе проанализирована эффективность деятельности персонала банков как фактора устойчивости и конкурентоспособности.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности персонала банков.

Теоретической базой исследования послужили труды ведущих специалистов: Земляк С.В., Синяева И.М., Синяев В.В. и др., а также труды зарубежных ученых: Кристофер Лавлок, Портер М.Э, Гари Десслер, статистические данные.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования в области эффективного управления персоналом могут быть использованы в практической деятельности банковского сектора с целью повышения устойчивости и конкурентоспособности банка.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Понятие и сущность персонала банков в современных условиях

Главным элементом производительных сил общества являются люди. Для характеристики человеческих ресурсов в системе производства используется несколько терминов, а именно: человеческий фактор, трудовые ресурсы, рабочая сила, трудовой потенциал, человеческий капитал, кадры, персонал и т. д.

В процессе управления трудоресурсного потенциала современных банков зачастую используются термины: кадры и персонал.

Наиболее целесообразным для банков является применение термина «персонал», постольку он определяет личный состав банка, работающего по найму и характеризуется определенными признаками, которые представлены на рисунке 1.

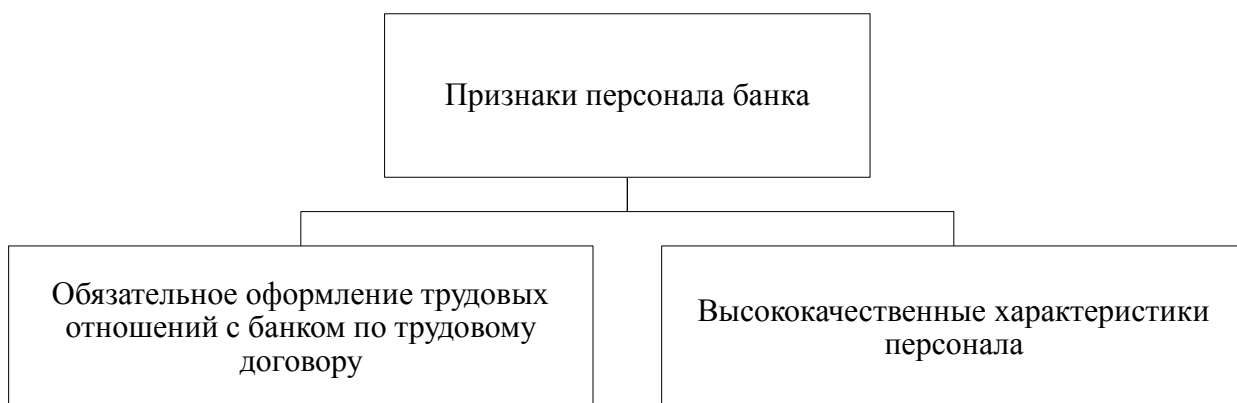


Рисунок 1 – Признаки персонала банка

В целом персонал банка относится к категории работников управления, непосредственным результатом их деятельности является информация, управленческие решения, отчеты, соглашения, документы или любые другие операции, обеспечивающие функционирование банка.

На рисунке 2 представлены факторы управленческого труда банковских работников.

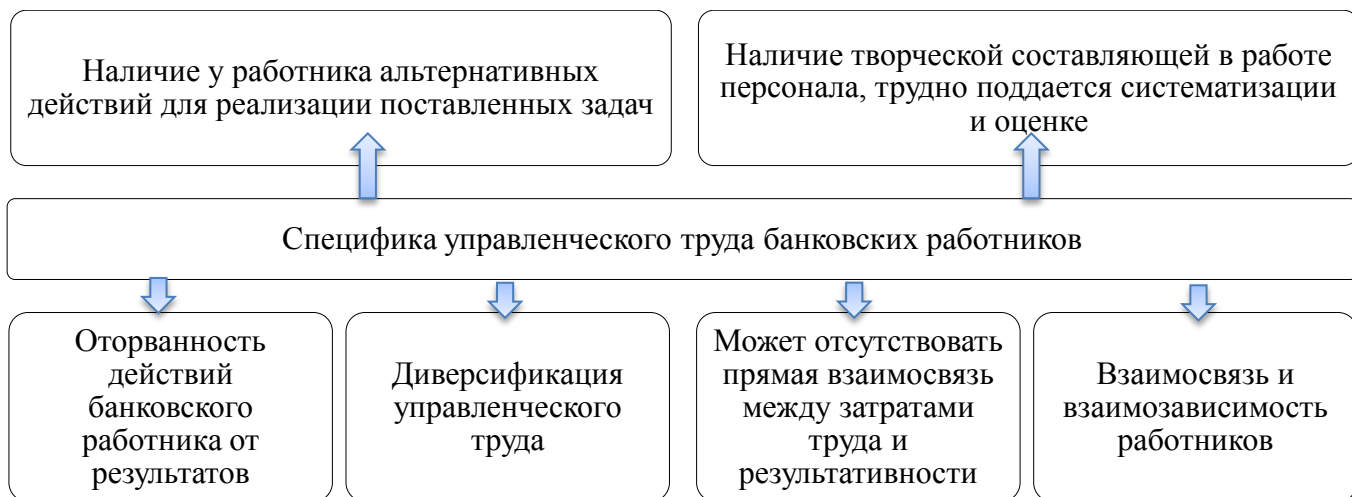


Рисунок 2 – Специфика управленческого труда банковских работников

В практической деятельности банков наблюдается также горизонтальный способ разделения управленческого труда. Например, во многих банковских учреждениях является заведующие финансовым отделом, службой маркетинга и тому подобное.

Качественные характеристики персонала представлены на рисунке 3.

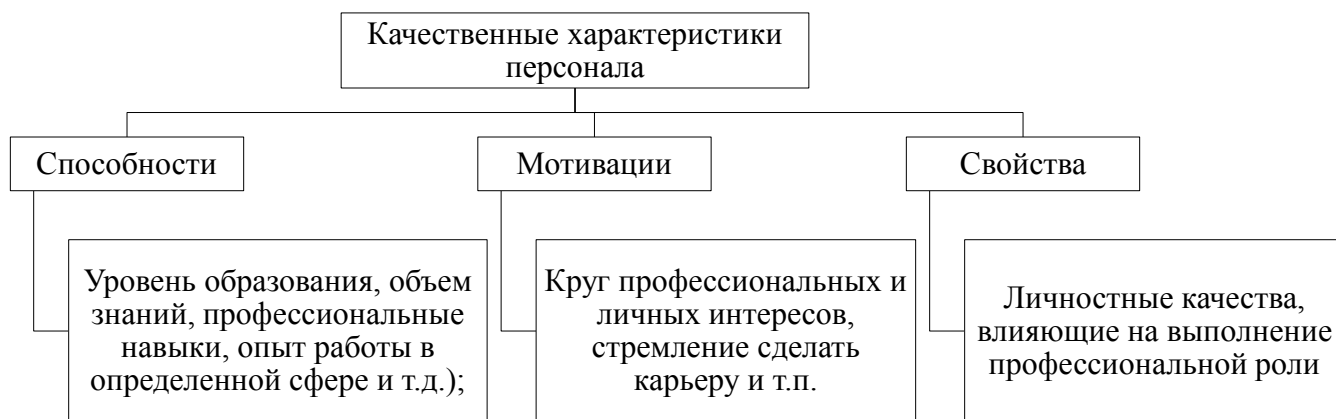


Рисунок 3 – Качественные характеристики персонала

Содержание труда банковских работников определяется непосредственно их функциональными обязанностями, в свою очередь обуславливают их узкую специализацию.

Функциональные обязанности персонала в банках условно можно объединить в три группы:

– общебанковские функции (на них приходится около двух третей содержания труда персонала);

- обслуживание и усовершенствование банковского процесса;
- административно-управленческие функции.

На рисунке 4 представлены решающие факторы, которые определяют особенности труда персонала, являются следующие:

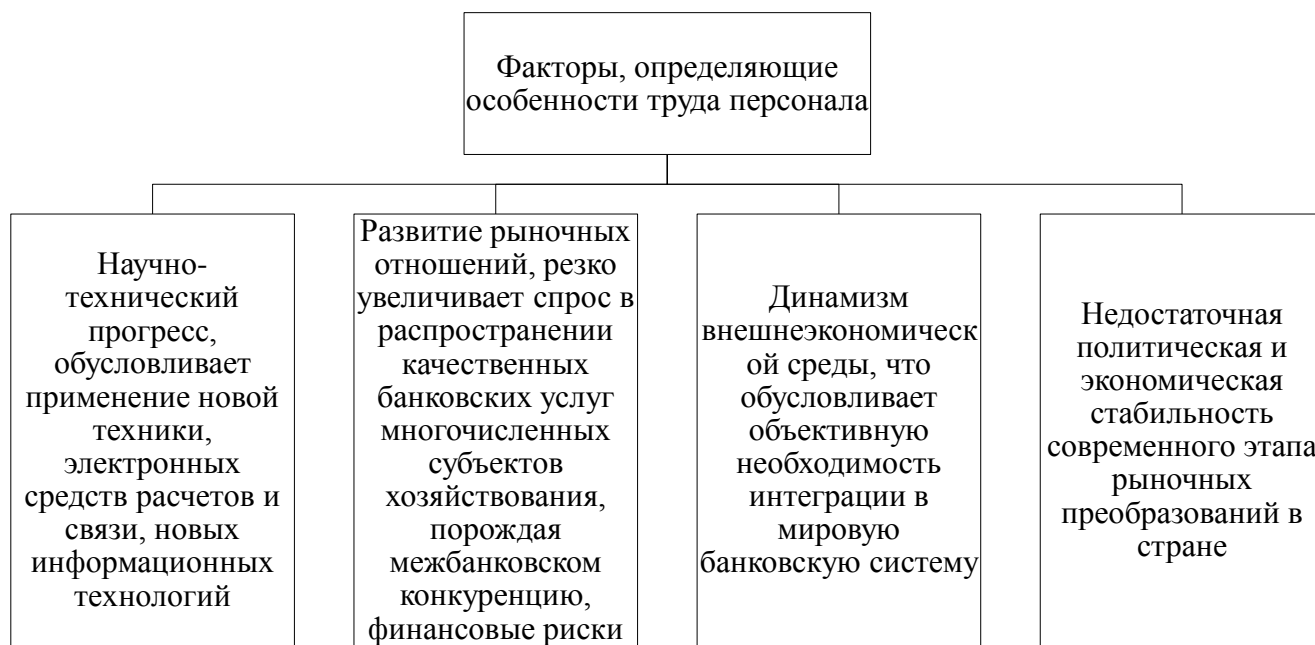


Рисунок 4 – Факторы, определяющие особенности труда персонала

Можно выделить специфику деятельности персонала в современных банках, а именно:

- интенсивность труда;
- информационная и интеллектуальная насыщенность;
- сложность труда;
- узкая специализация персонала в условиях распространения разнопрофильных услуг;
- ответственность и высокая исполнительская дисциплина;
- требует высокой компетентности, постоянного повышения квалификации;
- стрессовый характер труда, психологическая напряженность, присутствие рисков;
- труд требует проявления инициативы, аналитического подхода;
- необходимость быстрой адаптации к меняющимся рыночным условиям;
- требует умения работать с людьми и тому подобное.

Характерной чертой труда в современных банках является повышение уровня ее интеллектуализации: почти 60 процентов ее объема требует творческих усилий, проявления инициативы, аналитического подхода, высокого уровня специальной подготовки, привлечение научных знаний, зарубежного опыта. Банковская практика показывает, что почти две трети персонала ежедневно наталкиваются на необходимость поисков оптимальных решений для выполнения своих задач с высокой степенью финансового риска.

В комплекс знаний, умений и личных качеств работников банка в современных условиях выдвигается ряд специфических требований, представленных на рисунке 5:

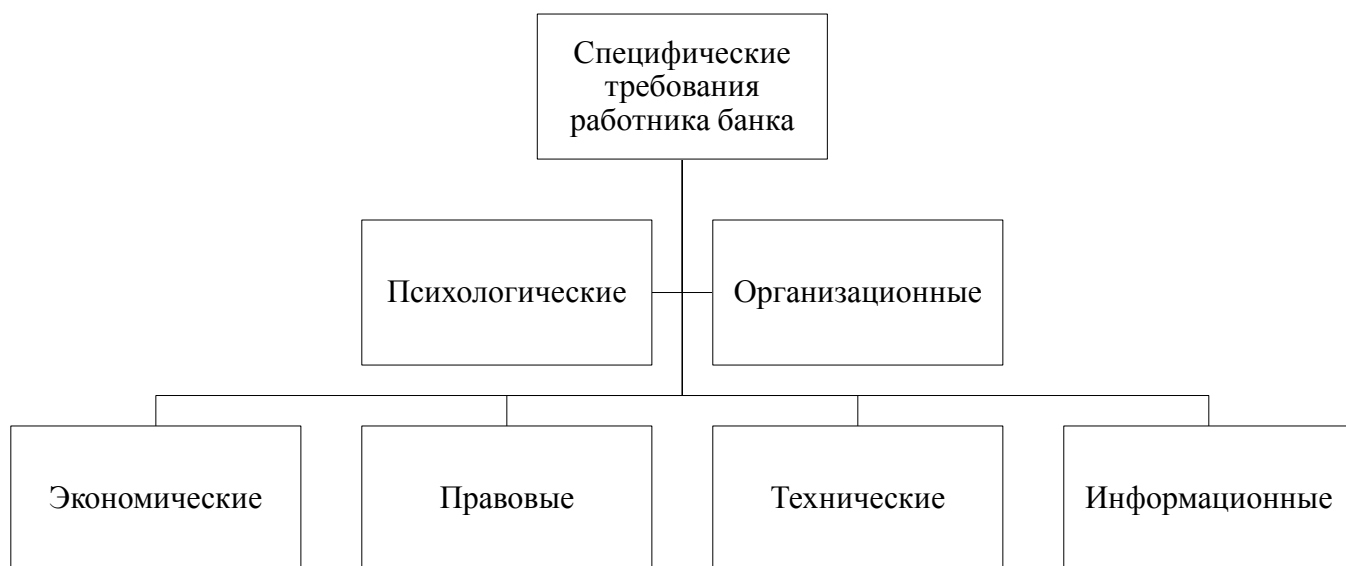


Рисунок 5 – Специфические требования работника банка

Так, в систему психологических качеств и знаний работников банка относят:

- профессиональный уровень (знания, личный опыт, навыки);
- мировоззрение (целеустремленность, нравственная чистота, принципиальность, чувство долга перед коллективом);
- общий уровень развития (сообразительность, эрудиция, интеллектуальные способности);

- психологический такт (способность устанавливать степень влияния, контакт с другими людьми в конкретной ситуации с учетом их индивидуальных психологических особенностей);
- социализация (процесс вхождения в социальную среду, адаптация к нему, усвоения и выполнения своей социальной роли);
- общественная энергичность (способность активизировать энергию других людей);
- творческая и исполнительная само инициатива;
- самоорганизация, самоконтроль, самооценка и т. д.

Организационные качества работников банка заключаются в свободном владении различными организационными методами, в наличии способностей и навыков к администрированию, распорядительства, управление.

Экономические качества проявляются в свободном ориентировании в экономических категориях, умении анализировать и оценивать экономические показатели.

Правовые знания позволяют ориентироваться в правовых нормах и применять их на практике, заключаются во владении комплексом правовых норм, регулирующих отношения с клиентами и порядок оформления соответствующей документации.

Технические качества и знания проявляются в квалифицированном использовании современной организационной и вычислительной техники, знании ее возможностей, сфер применения, принципов эксплуатации.

Информационные качества работников – это умение грамотно работать с информацией: собирать (фиксировать), обрабатывать, хранить и передавать.

Рассмотренными качествами и знаниями должен обладать каждый работник банка. Таким образом, персонал в современном банке является решающим фактором в конкурентной борьбе.

В условиях сегодняшнего рынка, конкурентную борьбу выигрывает тот, кто создаст эффективно действующую систему управления персоналом, направленную на максимальную трудовую отдачу работающих и реализацию всех потенциальных способностей персонала.

1.2 Управление персоналом коммерческого банка

Управление персоналом представляет собой совокупность методов и приемов, применение которых позволяет эффективно осуществлять управление персоналом в коммерческом банке. Управление персоналом в банковской структуре – это многогранный процесс, состоящий из множества элементов, представленных на рисунке 6.



Рисунок 6 – Элементы управления персоналом в банковской структуре

Современное управление человеческими ресурсами построено на основе диалога с кадровым составом, улучшения условий труда и разработок различных нефинансовых мотивационных программ. Управление человеческими ресурсами включает в себя выполнение таких функций, как: рекрутмент (отбор кандидатов на вакансии), кадровое делопроизводство, разработка и внедрение процессов адаптации сотрудников и обучения, аттестация сотрудников, направление на повышение квалификации и переобучение, разработка системы мотивации

сотрудников, горизонтальное и вертикальное передвижения внутри компании, иногда налаживание коммуникации между отделами, расчет бюджета на персонал, формирование кадрового запаса и прочие [6, с.45].

Выделяют и такие специфические функции специалистов по персоналу, как улучшение психологического климата в коллективе, улаживание конфликтов и другие.

В крупных корпорациях кадровый отдел бывает довольно обширен и может включать несколько десятков специалистов разного уровня. Как правило, каждый из них выполняет в коллективе 2-3 функции из вышеперечисленных.

Таким образом, система управления человеческими ресурсами предприятия тесно связана с задействованием потенциала работников для достижения единых целей и задач [10, с.112].

Приведем в виде таблицы 1 теорию поколений Хоува и Штрауса. Их характеристики и мотивацию для каждого поколения работы в банке. [28]

Таблица 1 – Характеристики и мотивация для каждого поколения работы в банке

Поколение	Годы рождения	Характеристики	Мотивация
Бэби-бумеры	1943-1963	Это поколение, внуки и дети дедов и отцов, которые победили в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг., которые подняли страну после войны и разрухи. Страна, в которой они живут, для них – передовая, мощная, лидирующая. Их ценности: вера в успех; оптимизм; по отношению к стране - патриотизм; уважение к порядку, закону; стремление к жизни и стабильности в работе.	Мотивации для этих сотрудников, это регламентированный рабочий день, регулярные отпуска,

Продолжение таблицы 1

Поколение	Годы рождения	Характеристики	Мотивация
Поколение X	1963-1984	Воспитаны в советское время. Их ценности: коммуникабельность в компании, общительность, стремление к успешной работе и в сплоченной команде; желание иметь много свободного времени на любимое увлечение, на проведение времени с близкими; наличие стабильного заработка; направленность на постоянное обучение и повышение квалификации; семейное благополучие.	Мотивации для этих сотрудников, это стабильный заработок, карьера, уважение со стороны начальства, возможность стать главным в компании.
Поколение Y, или поколение Миллениума	1984-2000	Поколение, молодость которых прошло в условиях социализма и взросление совпало с изменениями в общественном устройстве России. Ценностями этого поколения является: трудоголизм; надежда и опора, прежде всего на себя; амбициозность; прагматизм, экономность; ориентация на бренды; материальная мотивация.	Мотивации для этих сотрудников, это создать условия для получения достойного заработка и развития карьеры, возможность принимать решения самостоятельно.
Поколение Z	2000-2023	Это поколение, подростковые и юношеские годы совпали с подъемом российской экономики, они взрослеют в пространстве Интернета. Это молодые позитивные люди. Они уверены в себе, свободны, разбираются в брендах, стильно одеваются, раскованы; они учатся и сразу работают, чтобы при окончании учебы был профессиональный опыт; имеют творческие увлечения. Отлично владеют компьютерными программами, имеют возможность учиться и отдыхать за границей	Мотивации для этих молодых людей, это возможность обучения и получения практического опыта в компании, эффективное наставничество корпоративные традиции, известность компании на рынке.

Количество работающих поколений в банках представлено в виде диаграммы на рисунке 7. [28]

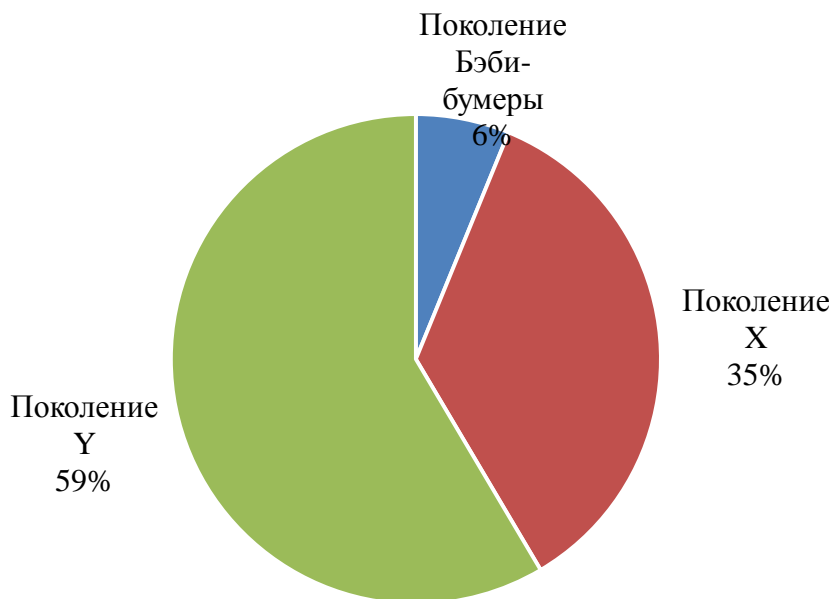


Рисунок 7 – Структура работающих поколений в банке на 01.10.2019 г.

Поколение Z, так скажем, только на подходе. В основном в банках работают поколение Y.

Как показывают базовые основы управления банковским персоналом, подбор сотрудников должен учитывать особенности различных методик, а также ряд факторов. Инструменты, используемые для этого, выбираются до собеседования. От менеджера по кадрам требуется внимательность и корректировка выбранных методологий в процессе общения с кандидатом. Проще говоря, нужно уметь подстраиваться под изменяющиеся условия. Чтобы собеседование было успешным, а сделанные из него выводы – точными, важно применять модель компетенций.

В России проработкой и применением модели компетенции на рынке труда занимался Кибанов А.Я.

Оценка основывается на [19, с.238]:

- результатах интервью;
- соответствии профессиональным стандартам;
- методе «360 градусов».

Интервью. Беседа с сотрудником в форме вопросов и ответов. Интервью может быть свободным (неструктурированным) – в этом случае оценивается эмоциональная реакция на вопросы. И структурированным – HR выбирает определенную схему, в соответствии с которой заранее готовит вопросы. Часто на таких интервью обсуждают модель поведения сотрудника в конкретных профессиональных ситуациях.

Оценка 360 градусов – хороший способ дать сотруднику обратную связь от всех, с кем он взаимодействует по работе. Это руководитель, коллеги, подчиненные, в некоторых случаях даже клиенты. На условиях полной анонимности они отвечают на вопросы, связанные с теми качествами оцениваемого, которые важны в его работе. Например, инициативность, умение работать в команде, ответственность.

Цель – помочь сотруднику соотнести его профессиональную самооценку с оценкой окружающих, увидеть свои слабые и сильные места, проблемы и возможности. Сделав это, человек сможет уверенно применять развитые компетенции и «подтянуть» слабые. Для этого по итогам оценки составляется индивидуальный план развития.

Задачи, которые поможет решить оценка:

– Спланировать обучение сотрудника. Выявив уровень развития компетенций человека, удастся определить, на какие именно курсы или семинары его отправить, нужен ли ему наставник внутри компании и т.д.

– Повысить эффективность сотрудника за счет роста его самосознания. Узнав больше о своих сильных и слабых сторонах, сотрудник сможет действовать более эффективно. Возможно, некоторые его качества окружающие оценивают куда выше, чем он сам. Узнав об этом, он будет увереннее их применять.

– Отбор в проектную команду, новый филиал, кадровый резерв. Метод 360 градусов – хороший способ сложить представление не только о конкретных качествах оцениваемого, но также о том, как он взаимодействует с людьми внутри команды. Но учитывайте, что для отбора в кадровый резерв или работы над сложным проектом одной Оценки 360 будет недостаточно. Помимо

компетенций важно оценить *hard skills*, то есть профессиональные умения и навыки, специфические для сферы и должности.

– Дать руководителю реалистичное представление о сотруднике. Совокупный взгляд на компетенции подчиненного делает мнение руководителя о нем более объективным. А значит, поможет повысить качество управления и эффективность работы. Особенно заметный результат будет в крайних случаях: если к сотруднику незаслуженно придирались или он наоборот «ходил в любимчиках».

Ограничения метода:

- аттестация;
- карьерные решения: увольнения, продвижения по службе;
- зарплатные решения.

Для аттестации необходимы объективные методы оценки, а не субъективное мнение окружающих. То есть нужны экзамены для проверки специальных профессиональных навыков (*hard skills*), а не только общих компетенций.

Если же попытаться провести метод 360 градусов для двух последних целей – карьерных и зарплатных решений, вы рискуете получить неискренние ответы, а значит, недостоверные данные. Одни сотрудники будут занижать оценки, сводя личные счёты, а другие – завышать, чтобы «не портить отношения».

Респонденты должны четко понимать цель опроса

Важно объяснить опрашиваемым, что методика 360 – это способ дать обратную связь коллеге о его сильных и слабых сторонах. Результат оценки повлияет только на программу развития сотрудника.

Поэтому нет смысла:

- занижать оценки, чтобы свести счёты. Ведь оценка не повлияет на зарплату или карьерное продвижение;
- завышать оценки, чтобы сделать приятное. Ведь тогда человек не увидит и не проработает проблемы;
- необходимо обеспечить полную анонимность

Даже менеджер по персоналу, проводящий опрос, не должен знать, кто именно дал какие ответы. Кроме того, важно убедить респондентов, что узнать,

кто какие оценки поставил, будет невозможно. Иначе резко повышается вероятность неискренних ответов и конфликтов в коллективе.

В оценке участвуют исключительно люди, которые напрямую контактируют с оцениваемым. Например, подключать клиентов стоит только в том случае, если человек работает с ними напрямую. Например, он менеджер по продажам.

Отчет по оценке 360 градусов должен быть доступен только оцениваемому сотруднику и менеджеру по персоналу, который проводил исследование. Также результаты можно показать руководителю, если это заранее оговорено с работником.

Представим преимущества метода:

– Возможность получить разностороннюю оценку компетенций сотрудника. Мы узнаем видение с разных позиций. В итоге получается комплексная, достаточно реалистичная картина. На ее основе можно выстроить индивидуальную программу развития для конкретного человека.

– Повышение лояльности сотрудников к организации. Опрашиваемые видят, что для руководства значимо их мнение, чувствуют свою причастность к внутренним процессам организации.

– Повышение лояльности клиентов. Клиентам приятно, что их вовлекают во внутренние дела компании, к их мнению прислушиваются. Кроме того, они видят, что организация работает над развитием персонала, совершенствует свою работу.

Представим недостатки метода:

– Ограниченность применения.

Цель оценки персонала 360 градусов – прежде всего развитие сотрудников. Для кадровых решений – повышение, увольнение, изменение зарплаты – метод применять нельзя.

– Стрессовость. Человек чувствует себя «под прицелом»: он знает, что сейчас все, кто с ним работает, будут ставить ему оценки. Поэтому важно, чтобы предварительно HR четко проговорил с сотрудником цели происходящего и прояснил, что результаты никак не повлияют на зарплату или решение о продвижении по службе, а только помогут наметить дальнейший вектор развития.

– Необходимость обеспечить полную анонимность. Без специального программного обеспечения это сделать сложно. Оптимальное решение – привлечение автоматизированного сервиса.

– Трудоемкость в обработке результатов. Эту проблему также решают автоматизированные сервисы, которые собирают, обрабатывают данные, а затем формируют готовый отчет. Проанализировать данные оценки 360 своими силами можно, но это отнимет много времени у HR-специалиста.

Специфика банковской сферы подразумевает особый подход к подбору сотрудников. Для специалистов банков предусмотрена большая материальная ответственность, поэтому кандидаты на должность должны отвечать соответствующим требованиям.

Особенности работы в банковской сфере:

– для сотрудников банков предусмотрена узкая профессиональная специализация;

– к специалистам предъявляются высокие требования квалификации;

– деятельность, как правило, имеет ярко выраженный стрессовый характер, поэтому кандидаты на должность должны обладать определенными личными и профессиональными качествами;

– особые требования предъявляются к уровню ответственности и лояльности персонала. Это связано в первую очередь с индивидуальным характером труда, а также с необходимостью хранения банковской тайны;

– одной из особенностей банковской сферы является то, что доступ к конфиденциальной информации имеют практически все сотрудники, поэтому подбор персонала осуществляется с особой внимательностью.

Основные принципы поиска банковского персонала:

Существуют три основных концепции по поиску сотрудников для банковских организаций:

– ориентация на привлечение квалифицированных специалистов. При этом во внимание берется не только наличие профильного образования, но и опыт работы в данной сфере;

– предпочтение молодым специалистам - выпускникам профильных ВУЗов. В данном случае, в случае отсутствия у кандидата достаточного опыта работы, организация должна быть готова провести для него обучение;

– привлечение специалистов других областей деятельности. В данном случае организация должна быть готовой к необходимости длительного обучения для сотрудника. Преимуществом данного метода является то, что сотрудник, находящийся в активном поиске работы, как правило, готов приступить к исполнению обязанностей незамедлительно. При этом следует обращать внимание на наличие у кандидата требуемых личных и профессиональных качеств.

Выбор той или иной концепции подбора персонала зависит от финансовых возможностей организации, требований к кандидатам и срочности поиска. В любом случае, перед тем, как приступить к выполнению обязанностей, кандидат должен пройти проверку сотрудниками службы безопасности. Она включает в себя анализ документов, получение рекомендаций от прежних работодателей и проверку по различным базам данных.

1.3 Оценка эффективности деятельности банковского персонала и ее влияние на устойчивость и конкурентоспособности банков

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях предполагает анализ деятельности службы по работе с персоналом.

Есть ряд признаков в работе коллектива, которые говорят о том, что кадровый отдел не справляется со своими обязанностями. Это:

– Высокая «текучка». Есть профессии, в которых текучка считается обыденным делом, быстро покидают свои рабочие места продавцы, операторы на телефонах, официанты и прочие. Но если линейные специалисты и менеджеры среднего звена не задерживаются в компании дольше 1-2 лет, это явно свидетельствует о необходимости менять кадровую политику.

– Высокий процент непрошедших испытательный срок. Определенные затруднения на начальном этапе вступления в должность – обыденное явление, но если новичок в команде совершенно не понимает своего функционала и совершает серьезные ошибки, возникает вопрос о его компетенции.

– Отсутствие глубоких знаний у сотрудников. Уровень знаний зависит и от природного интеллекта, и от образования. Тем не менее, мотивировать сотрудников на самостоятельное обучение и внедрить систему корпоративного обучения – задача отдела по работе с персоналом. Если в компании эффективно выстроено управление персоналом, повышение квалификации сотрудников идет постоянно.

– Затянувшийся процесс закрытия внутренних вакансий компании и значительный процент тех, кто не принял ваше предложение по работе. Если люди не стремятся работать с вами, значит, ваши кадровики явно не имеют должных их позиции навыков.

Есть несколько способов оценить систему управления человеческими ресурсами организации:

– Аутсорсинг. Его проводят внешние компании. Специалисты приглашенной службы высчитывают текучесть персонала, оценивают его компетентность, проверяют документацию на соответствие трудовому законодательству, оценивают все инструкции, регламенты и положения.

– Внутренняя оценка. Она может проводиться с помощью общего опроса и в ходе личных бесед. Руководство должно знать мнение сотрудников о коллективе, корпоративной культуре, атмосфере в компании, также важно понять мнение (пусть и субъективное) руководителей подразделений об эффективности работы HR-отдела.

– Оценка достижений. Кадровая политика, как и любая другая, подразумевает наличие конкретных целей. Необходимо оценить их осуществление и время, на это затраченное. Результат будет выражен в простых цифрах.

– ROI. Система счета реальной прибыли от любого мероприятия или проекта. Формула кажется простой:

$$(\text{Доходы} - \text{Расходы}) / \text{Расходы} \times 100\% = \text{ROI} \quad (1)$$

Однако реальную прибыль от сплочения коллектива, к примеру, довольно сложно рассчитать.

Одной из ключевых задач, стоящих перед любым отечественным банком, является существенное повышение производительности труда в финансово-банковской сфере.

Основными возможными инструментами повышения производительности труда представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Основные инструменты повышения производительности труда

Формулы, по которым рассчитывается нормативная численность сотрудников, необходимая на выполнение указанных операции/функции (групп операций/функций), исходя из нормативов трудозатрат и значений «драйверов» должны иметь следующий вид:

$$\text{НЧ окф} = \text{Ш Чатб} / \text{Н окф}, \quad (2)$$

где НЧ окф – нормативная численность сотрудников подразделения по работе с персоналом банка, выполняющих организационно-кадровые функции;

Ш Чатб – штатная численность аппарата банка;

Н окф – норматив производительности труда по выполнению организационно-кадровых функций в отношении сотрудников аппарата банка (нормативная нагрузка на 1 сотрудника).

$$\text{НЧ окз} = (\text{К кз} \times \text{Н окз}) / \text{ФРВ}, \quad (3)$$

где НЧ окз – нормативная численность сотрудников, обрабатывающих кредитные заявки;

К Кз - количество кредитных заявок за отчетный период;

Н окз – норматив производительности труда по обработке кредитных заявок (трудозатраты на обработку 1 заявки в чел. -мин.);

ФРВ – фонд рабочего времени за прошедший период (в мин.).

Использование предложенных подходов к производительности труда банковского персонала дает возможность устанавливать мотивационные механизмы компенсации чрезмерной трудовой нагрузки.

Таким образом, приведенные методические основы оценки производительности труда работников банка, рассчитанные с учетом научно обоснованных нормативов производительности труда, позволяют решить ряд задач:

Во-первых, при помощи данных методов будет реализован постоянный мониторинг трудовой нагрузки персонала и адекватное ее корректирование, благодаря чему трудовые способности работников будут использоваться в полном объеме для выполнения заданных трудовых функций.

Во-вторых, приведенные подходы могут быть встроены в систему стимулирования труда работников, что позволит повышать трудовую нагрузку сверх установленных нормативов. При значительном перевыполнении нормативов производительности труда работниками у них пропорционально должен увеличиваться размер переменной части оплаты труда. В итоге персонал будет мотивирован на повышение результатов своей трудовой деятельности и максимальную эффективность трудовых процессов, выполняемых на каждом рабочем месте.

В-третьих, будет создан механизм определения нормативной численности персонала банка, который позволит планировать количество персонала в разрезе функциональных направлений, оперативно реагировать в части оптимизации численности персонала на внедрение новых технологий в банковскую деятельность.

В-четвертых, регулирование фонда расходов на оплату труда может также осуществляться в рамках процесса управления производительностью труда персонала банка. С учетом индикативных расчетов нормативной численности персонала банка на следующий год могут быть определены плановые расходы на оплату труда по фиксированной части (оклады) и переменной части (месячные, квартальные, годовая премии).

Результат многих HR-проектов носит психологический характер, который трудно передать в цифрах.

Выбрав один из способов проверки, можно понять, как в бизнесе налажено управление человеческими ресурсами.

Современный бизнес меняется очень быстро. Любой специалист должен уметь учиться, постоянно развивать свои уже имеющиеся навыки и осваивать новые.

Для специалиста отдела по управлению человеческими ресурсами это особенно важно, потому что он управляет людьми и группами – постоянно меняющимися свои характеристики ресурсами.

Каждое новое поколение специалистов требует перемен в кадровой политике. Чтобы успешно справляться со своими задачами, менеджер по персоналу должен иметь немало знаний.

Рассмотрим три варианта получения знаний в сфере управления человеческими ресурсами [17, с.29]:

Во-первых, высшие учебные заведения. Многие гуманитарные факультеты готовят специалистов по управлению человеческим капиталом. Студенты этого направления изучают психологию, менеджмент, экономику и прочее. И все же многие специалисты в области управления человеческими ресурсами считают вузовское образование недостаточным для работы в этой сфере: потому что многие классические теории управления, разработанные за границей, трудно применимы в условиях российской модели бизнеса. Кроме этого, высшее образование дает много теории, но практически не обучает реальным навыкам.

Во-вторых, курсы, тренинги и семинары – этот вариант обычно выбирают те, кто уже имеет высшее образование по другой специальности, но решил перейти в сферу управления [15, с.63].

Управление персоналом требует серьезной подготовки. Те, кто уже освоил управление персоналом, для дополнительного образования выбирают тренинги и семинары для своего профессионального роста. Плюс такого обучения в том, что на подобных встречах есть возможность поделиться опытом с коллегами, реально практикующими специалистами. Конечно, польза тренинга почти на 100% зависит от спикера.

В третьих, наставничество. В работе с людьми практически невозможно вывести универсальные методы воздействия и формулы успеха предприятия. HR-менеджер должен уметь ориентироваться по ситуации, оценивая конкретный коллектив, на который ему предстоит влиять, придумывать собственные схемы взаимодействия и оригинальные решения.

В этой сфере больше, чем в других, успех связан с личностными качествами и личным опытом. Лучшие специалисты по управлению человеческими ресурсами живут в постоянном процессе самообразования, анализируют свои

каждодневные решения и делятся опытом с другими. Опыт личного наставника практически незаменим в освоении такой профессии. Все компании с широким отделом по кадрам самостоятельно занимаются обучением своих менеджеров по персоналу.

Планирование численности персонала банка осуществляется в несколько этапов, представленных на рисунке 9:



Рисунок 9 – Этапы планирования численности персонала банка

План может включать в себя внесение изменений в структуру управления, привлечение дополнительного персонала, переобучение имеющихся сотрудников, развитие наиболее ценных кадров банка и многое другое.

После того, как штат укомплектован и банк функционирует в удовлетворительном режиме, рекомендуется периодически проводить оценку знаний работников в виде аттестации.

Для получения объективных результатов оценки персонала рекомендуется включить оценку параметров, представленных на рисунке 10.

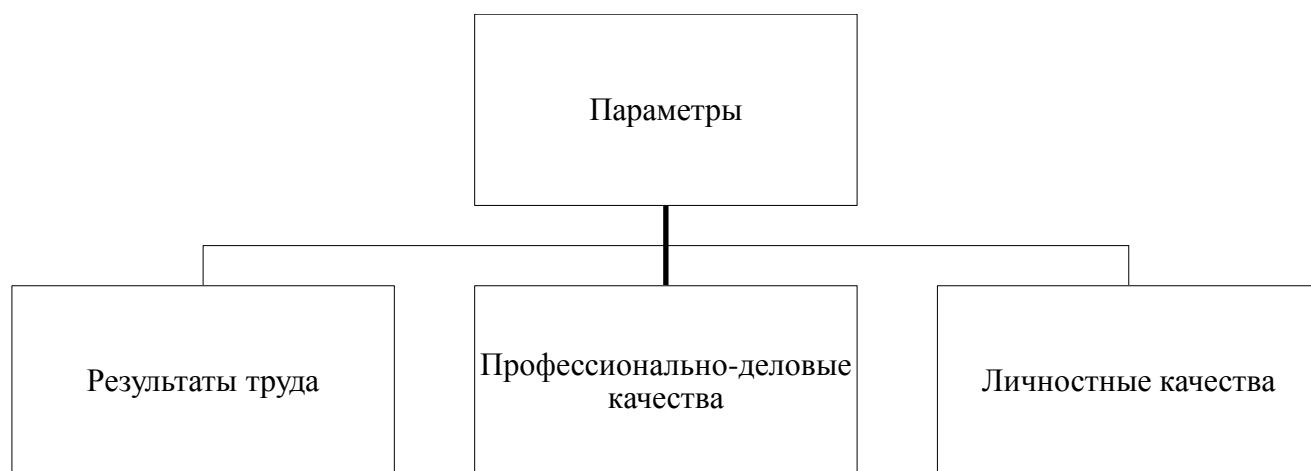


Рисунок 10 – Параметры оценки персонала

Эти параметры могут изменяться или дополняться в зависимости от критериев, значимых по той или иной должности в банковской структуре.

Вовлеченность персонала в деятельность банка – это показатель, который наиболее точно характеризует внутреннее состояние корпоративной культуры, совпадение интересов и целей организации и сотрудника, показывает отношение персонала к банку в целом.

Этот показатель является обязательным для контроля и оценки. С помощью этой информации появляется возможность наиболее эффективного и качественного управления персоналом.

На рисунке 11 представлены элементы вовлеченности персонала [22, с.57].



Рисунок 11 – Параметры оценки персонала

Вовлеченность сотрудника в деятельность банка должна происходить поэтапно и может включать в себя следующие шаги, которые представлены на рисунке 12:



Рисунок 12 – Этапы планирования численности персонала банка

Таким образом, вовлеченность сотрудников банка является необходимым элементом эффективной системы управления персоналом.

Формирование эффективного управления персоналом невозможно без качественной обратной связи от персонала банка.

Основные принципы, на которых базируется управление персоналом в банке, представлены на рисунке 13.

Таким образом, качественное и эффективное управление персоналом в коммерческом банке возможно только на основе правильно выстроенной кадровой политики.

Для того, чтобы определить наиболее успешные направления и пути улучшения системы управления в банковской сфере, необходимо сравнить отечественный и зарубежный опыт в данной сфере. Рассмотрим банковские системы Италии, Франции, США, Японии. [28]

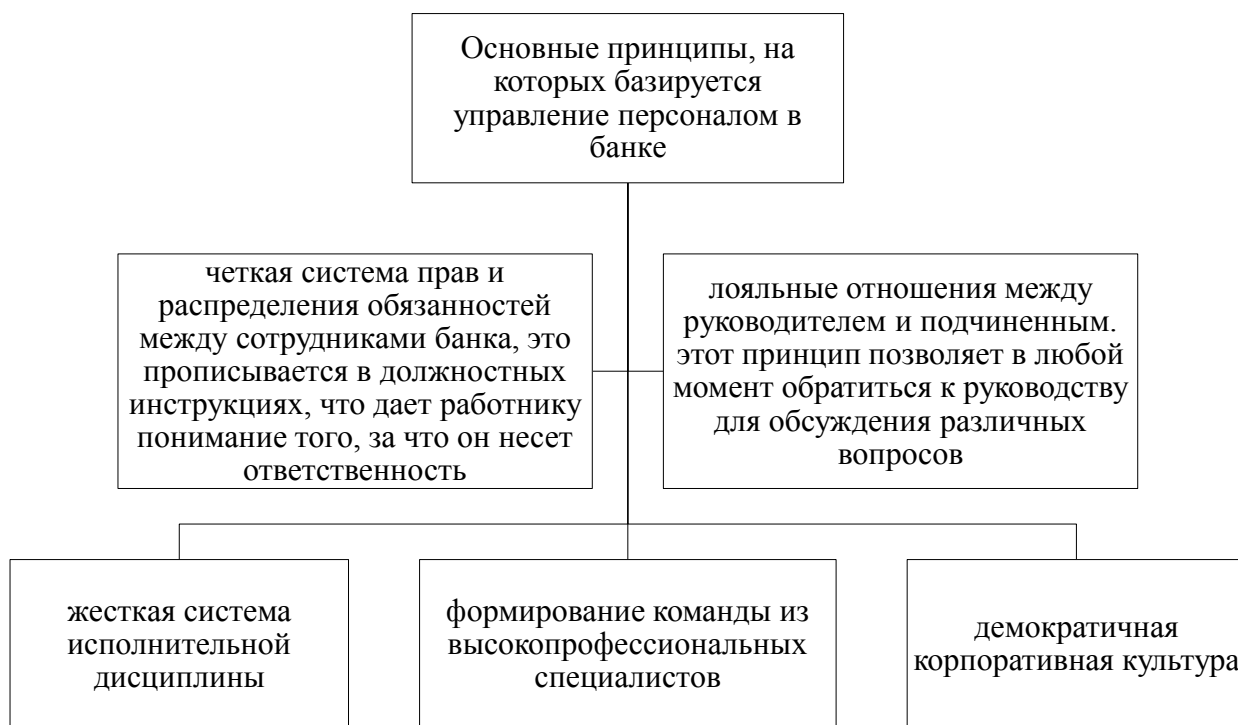


Рисунок 13 – Основные принципы, на которых базируется управление персоналом в банке

В банках Италии реализуется практически советская система повышения кадров по службе подбора на основе субъективных факторов, такие как дружеские и родственные отношения персонала. Стимулы мотивации, способствующие повышению квалификации, отсутствуют. Приоритет отдается административным методам управления, а не экономико-социального характера.

В банках Франции к уровню подготовки работников устанавливаются требования, так как конкуренция там жесткая. На подготовку кадров выделяются большие расходы – до 12% от общего бюджета банка, а в США всего 5-6%. В банках проводятся конкурсы по замещению различных должностей, банковские служащие обучаются по программе «Психология общения», персонал информируется о деятельности банка за определенные периоды, об открывшихся вакансиях и используемых элементах кадровой политики. Так же, существует центр подготовки и переподготовки банковских служащих [28].

Финансовая система в банках США была сформирована намного позже, по сравнению с европейскими системами. Отмечается большая текучесть кадров,

отсутствуют специальные учреждения по подготовке кадров, широко практикуется система социальных льгот [28].

Важными особенностями управления банковской системой в Японии являются: наличие специалиста по менеджменту; отбор будущих кандидатов проводится на первых курсах специализированных учреждений; предоставляются ссуды и подготавливаются рабочие места детям, чьи родители работают в банках и хотят подготовить своих детей специалистами по банковскому делу; используется система «пожизненного найма», которая гарантирует постоянное повышение заработной платы и получение различных социальных льгот в зависимости от выслуги лет; есть системы моральных поощрений сотрудников; наставничество в течение нескольких лет над молодыми сотрудниками опытными менеджерами банка [23, с.57]

Вывод по разделу один

В российской банковской системе большинство банков России обращают большое внимание на улучшение финансового менеджмента, а персонал банка уходит на второй план. Персонал банка – это значительный фактор выживания и конкурентоспособности банка. И в настоящее время у отечественных банков самая главная задача состоит в выборе наилучшей системы управления персоналом. Отсюда вытекают проблемы такие, как большая численность персонала, отсутствует мотивация для работы, нет сплоченности у персонала, текучесть кадров, нехватка профессионализма.

Качественное и эффективное управление персоналом в коммерческом банке возможно только на основе правильно выстроенной кадровой политики.

Главной целью осуществления качественного управления персоналом банка является достижение конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынке.

Современное управление человеческими ресурсами построено на основе диалога с кадровым составом, улучшения условий труда и разработок различных нефинансовых мотивационных программ. Управление человеческими ресурсами

включает в себя выполнение таких функций, как: рекрутмент (отбор кандидатов на вакансии), кадровое делопроизводство, разработка и внедрение процессов адаптации сотрудников и обучения, аттестация сотрудников, направление на повышение квалификации и переобучение, разработка системы мотивации сотрудников, горизонтальное и вертикальное передвижения внутри компании, иногда налаживание коммуникации между отделами, расчет бюджета на персонал, формирование кадрового запаса и прочие.

Особенности работы в банковской сфере: для сотрудников банков предусмотрена узкая профессиональная специализация; к специалистам предъявляются высокие требования квалификации; деятельность, как правило, имеет ярко выраженный стрессовый характер, поэтому кандидаты на должность должны обладать определенными личными и профессиональными качествами; особые требования предъявляются к уровню ответственности и лояльности персонала.

2. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

2.1 Анализ состояния банковского сектора Российской Федерации

В настоящее время, по данным Центрального банка в Российской Федерации, происходит сокращение кредитных организаций. На рисунке 14 представлено, что в январе 2018 г. действовали 563 кредитных организаций. За 2018 г. количество действующих в России кредитных организаций снизилось на 14% и на 1 января 2019 составило 484, на 1 октября 2019 года осталось 454 кредитные организации.

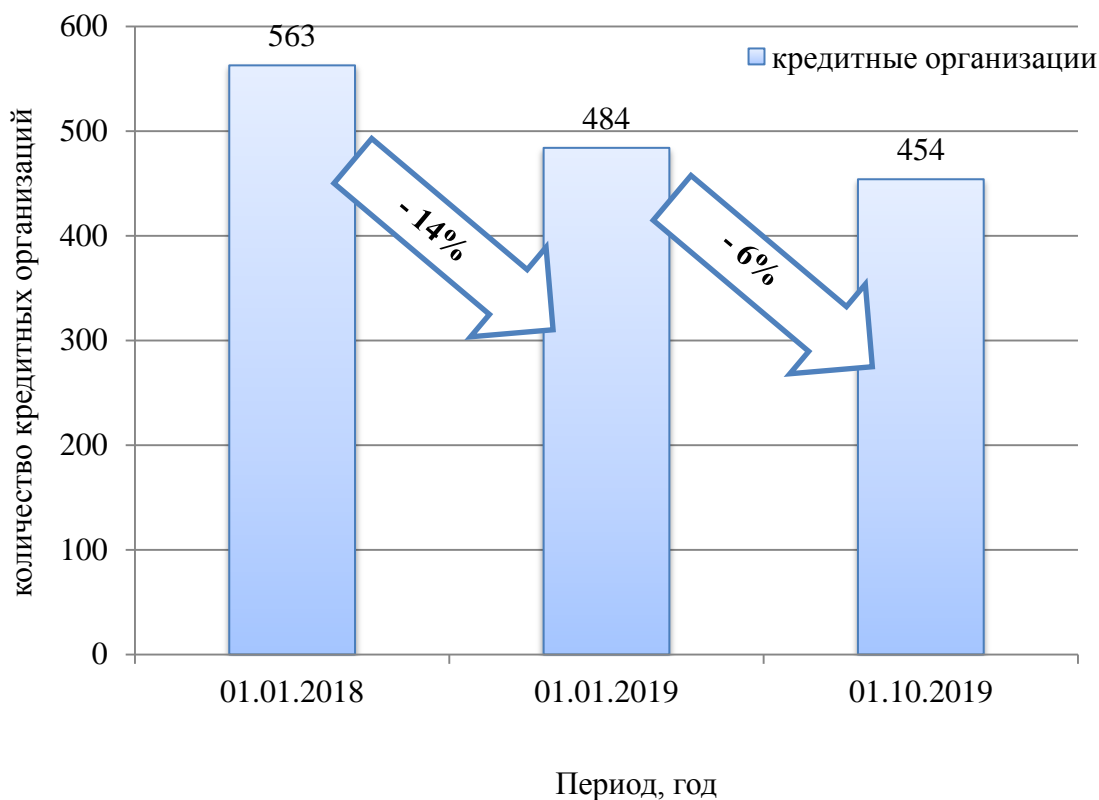


Рисунок 14 – Количество кредитных организаций в Российской Федерации

Представленные на рисунке 15, активы банковского сектора РФ (94,1 трлн руб. на 1.01.2019) за 2018 г. в абсолютном выражении выросли на 9,4 трлн рублей, при этом рублевые активы увеличились за год на 7,2 трлн рублей, или на 11,0%.

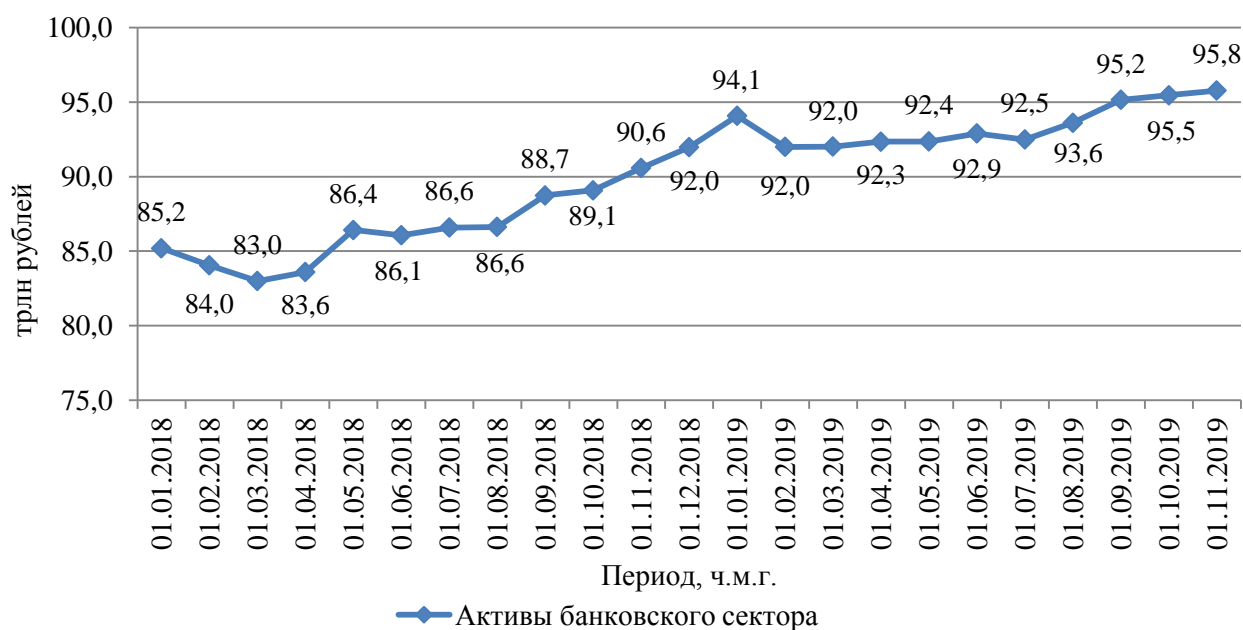


Рисунок 15 – Активы банковского сектора, в трлн. руб.

Представленные на рисунке 16, активы банковского сектора за 9 месяцев 2019 года выросли на 3,2%, при этом в сентябре месячный прирост активов ускорился до 1 % (в августе – 0,6%).

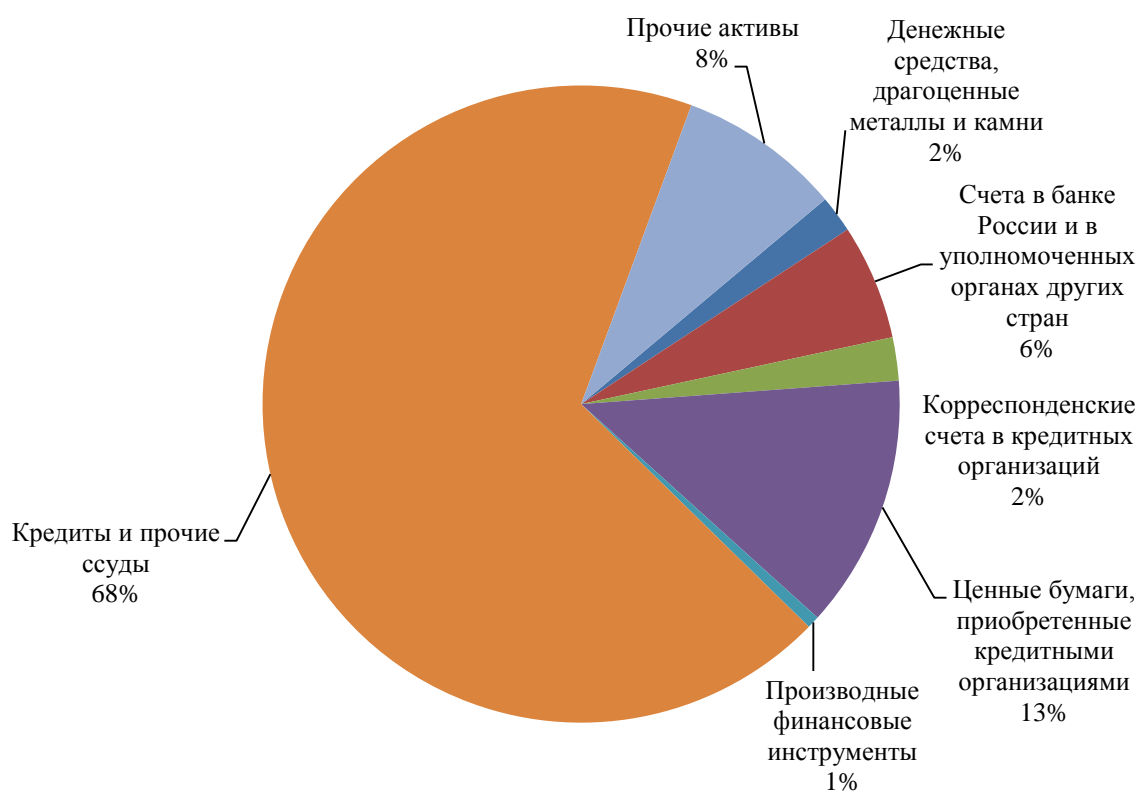


Рисунок 16 – Структура активов банковского сектора РФ на 01.10.2019 г.

Основной вклад в сентябрьский прирост активов сектора внесло наращивание банками остатков средств на корреспондентских счетах в Банке России (+0,6 трлн рублей) в рамках поддержания необходимого уровня усреднения обязательных резервов после принятого решения по ключевой ставке (в начале периода усреднения в ожидании снижения ключевой ставки банки, напротив, сокращали остатки на корсчетах, размещая значительные объемы средств на депозитных аукционах).

На рисунке 17 представлено, что сокращение банковских активов в иностранной валюте: за анализируемый период их объем снизился на 17 млрд долл. США, или на 5,12%; однако с учетом динамики валютного курса доля активов в иностранной валюте в общем объеме активов почти не изменилась.



Рисунок 17 – Активы в иностранной валюте в долларовом эквиваленте

Темп прироста совокупных активов банковского сектора с исключением влияния валютной переоценки за 2018 г. по действующим банкам составил 6,9% (за 2017 г. – 9,0%).

Прирост активов банков в основном обеспечивался наращиванием кредитного портфеля. На рисунке 18 видно, что за 2018 г. выросли кредиты нефинансовым организациям (+5,8%) и весьма значительно – физическим лицам (+22,8%).

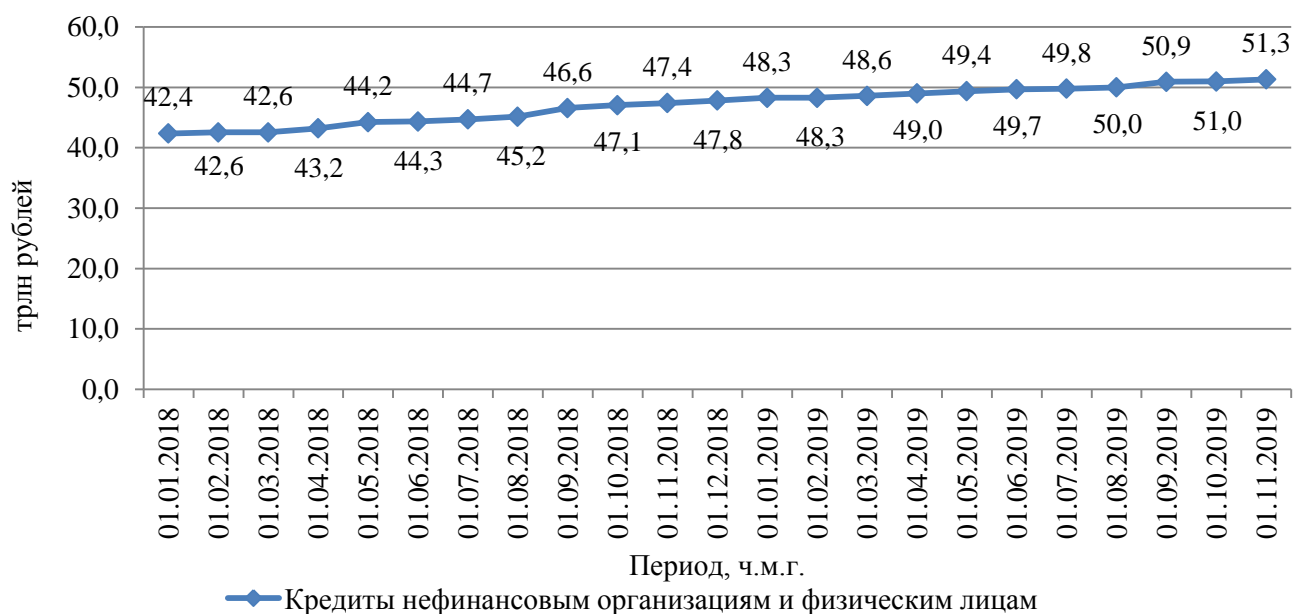


Рисунок 18 – Кредиты нефинансовым организациям и физическим лицам

Портфель ценных бумаг за 2018 г. вырос на 2,4%, преимущественно за счет увеличения на 4,4% вложений в долговые ценные бумаги.

На рисунке 19 видно, что за 2018 г. пассивы банковского сектора в иностранной валюте уменьшились с 323 млрд долл. США на 1.01.2018 до 305 млрд долл. США на 1.11.2019 (-5,7%); тем не менее доля пассивов в иностранной валюте за 2018 г. незначительно выросла (с 21,8 до 22,1%).



Рисунок 19 – Обязательства в иностранной валюте в долларовом эквиваленте

Со стороны ресурсной базы годовой прирост обеспечили, прежде всего, депозиты юридических лиц (кроме кредитных организаций) и вклады физических лиц. На рисунке 20 представлены депозиты и средства организаций на счетах (кроме кредитных организаций).

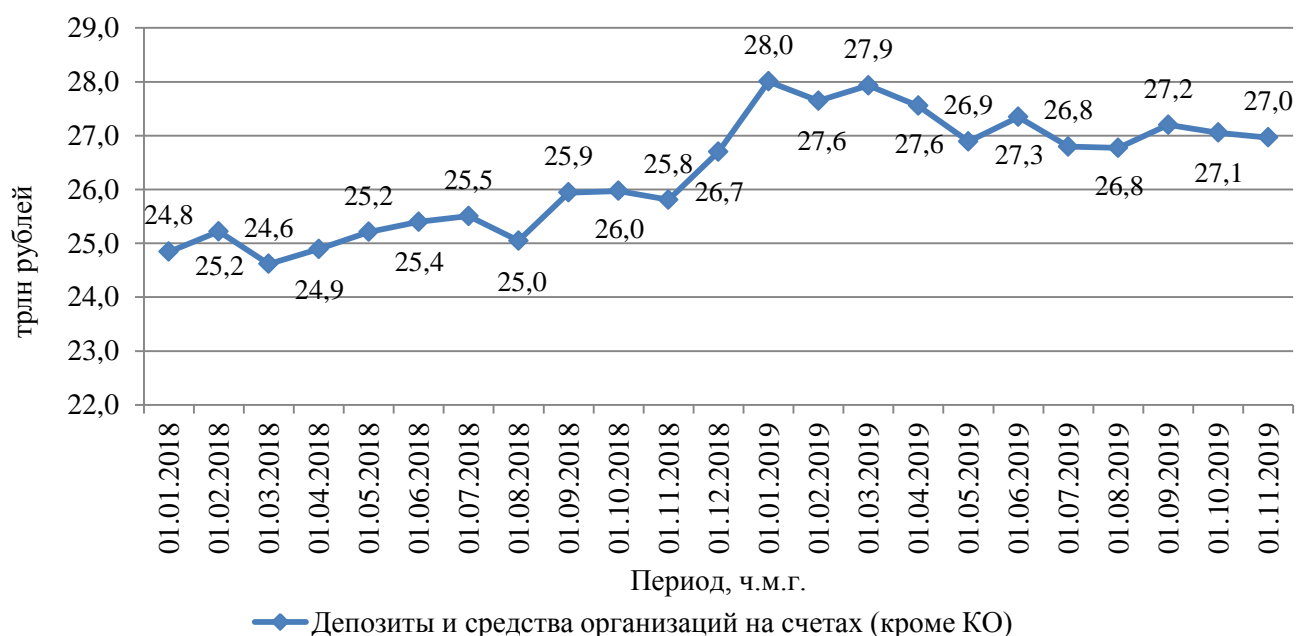


Рисунок 20 – Депозиты и средства организаций на счетах (кроме КО)

На рисунке 21 представлено, что наибольший прирост вкладов в 2018 г. пришелся на декабрь, в том числе из-за фактора сезонности.

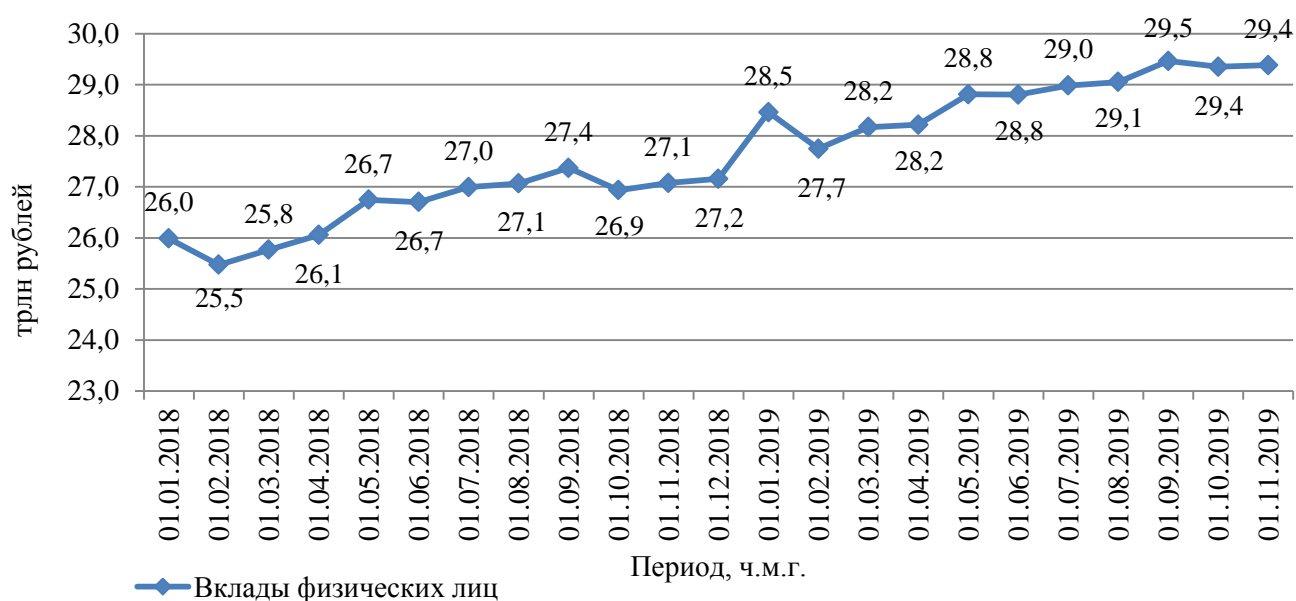


Рисунок 21 – Вклады физических лиц

На рисунке 22, прибыль банковского сектора за 2018 г. составила 1345 млрд рублей, что в 1,7 раза превысило финансовый результат 2017 года.

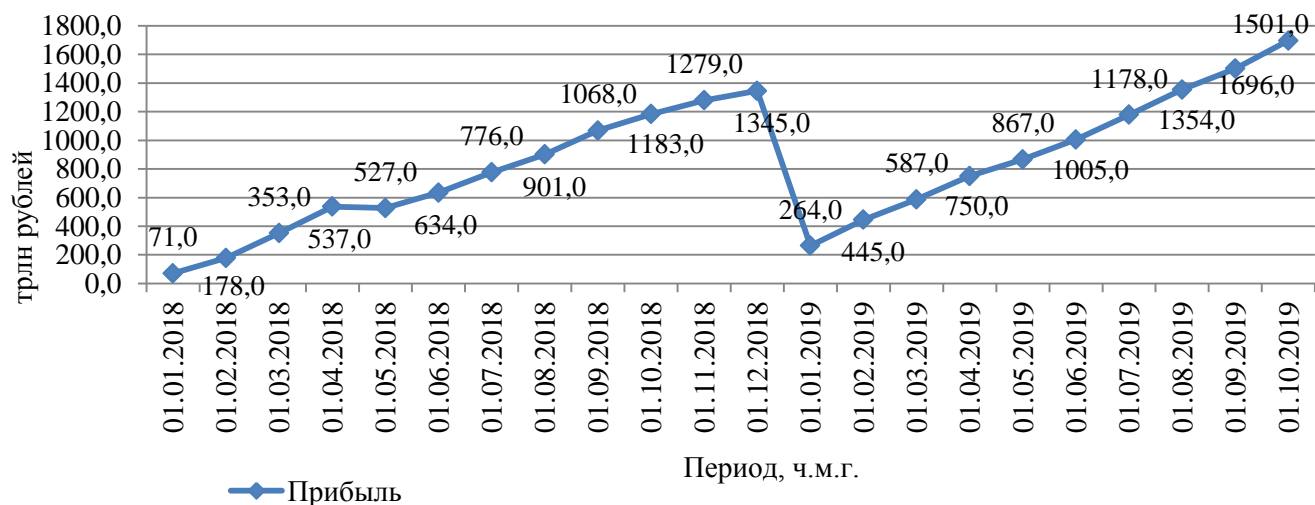


Рисунок 22 – Прибыль банковского сектора, в трлн. руб.

Прибыль банковского сектора за 10 месяцев 2019 г. достигла 1,7 трлн рублей против 1,2 трлн рублей в январе-октябре 2018 г. (здесь и далее подразумевается прибыль до налогообложения; чистая прибыль после уплаты налогов составила 1,4 трлн руб. за 10 месяцев 2019 г.). Прибыль показали 363 кредитные организации – 80% от количества кредитных организаций, действовавших на 01.11.2019, а их доля в активах банковского сектора составляет 98%.

Рост финансового результата в текущем году относительно предыдущего года носит в значительной мере технический характер вследствие применения кредитными организациями корректировок в соответствии с МСФО 9, влияние которых составляет порядка 0,3 трлн рублей.

Несмотря на хороший общий результат даже без учета разовых факторов, банки сильно различаются по уровню операционной эффективности и прибыльности. На фоне снижения ставок возможен дальнейший рост расслоения между банками, что может становиться причиной ухода некоторых более слабых игроков с рынка и роста консолидации.

На рисунке 23 видно, что с 2018 г. рентабельность активов по банковскому сектору выросла с 1,0 до 2,0%.

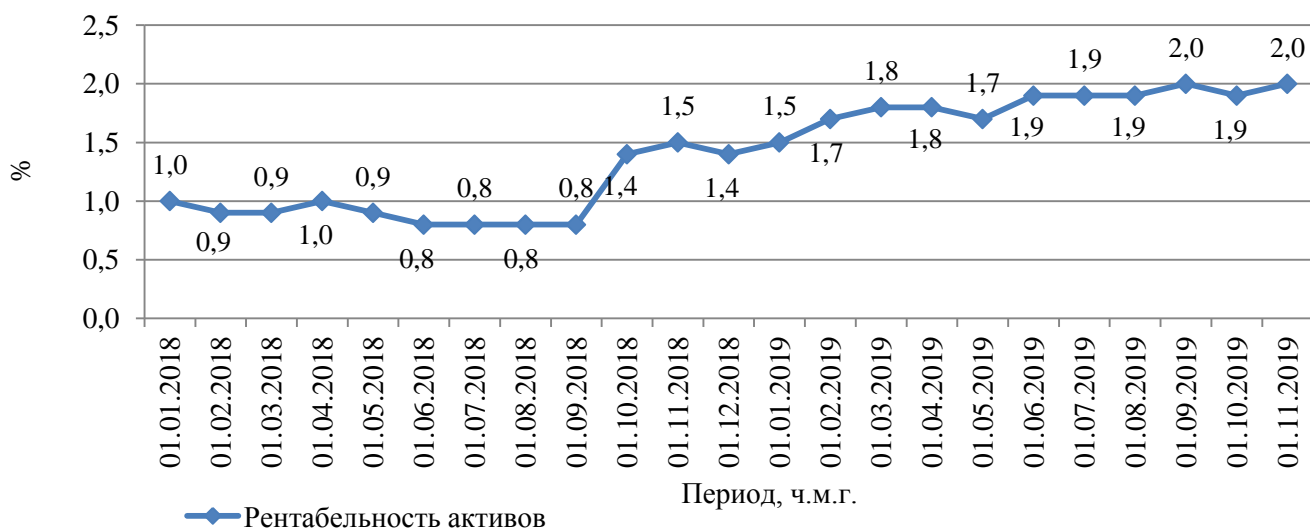


Рисунок 23 – Рентабельность активов банковского сектора

На рисунке 24 видно, что с 2018 г. рентабельность капитала по банковскому сектору выросла с 8,3 до 17,4%.

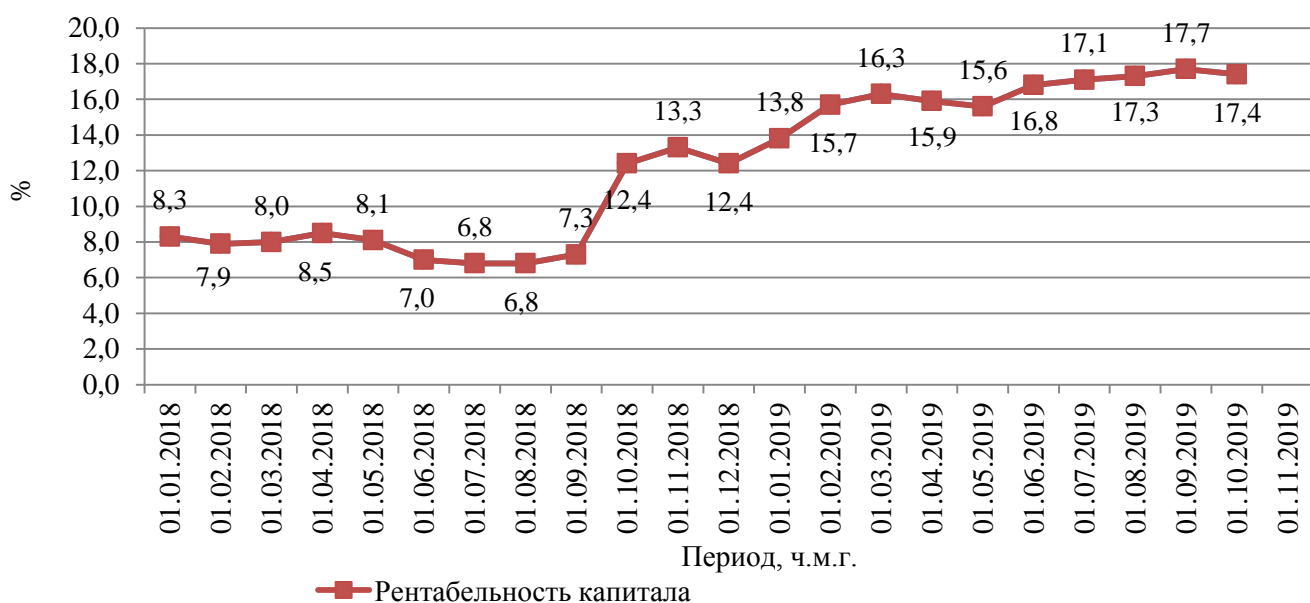
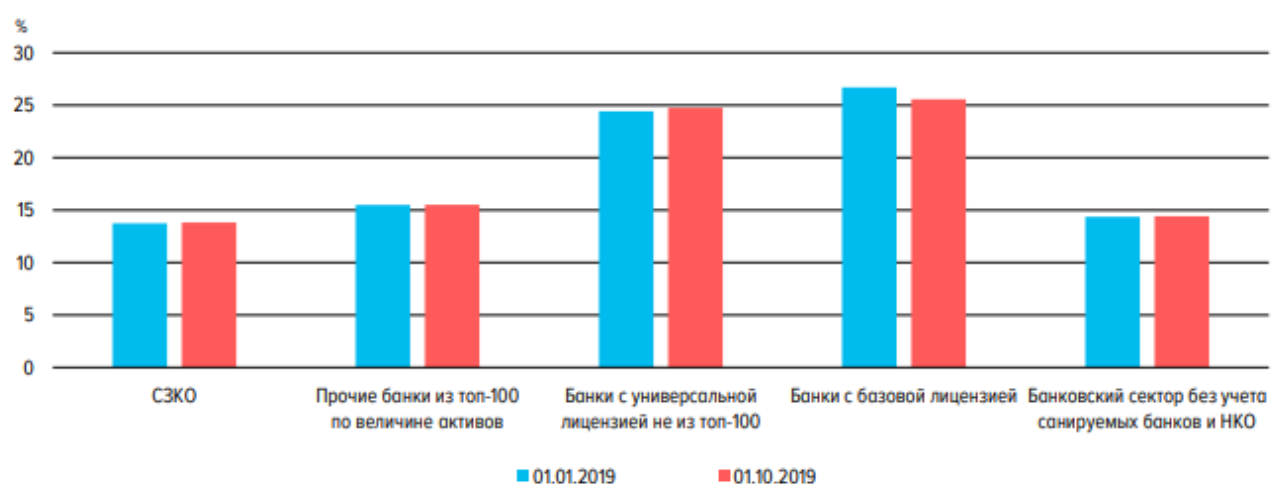


Рисунок 24 – Рентабельность капитала банковского сектора

Достаточность совокупного регулятивного капитала за 9 месяцев увеличилась с 12,15 до 12,48%. Более существенно выросла достаточность базового и основного капитала – с 8,31 до 8,76% и с 8,88 до 9,41% соответственно. Это обусловлено опережающим ростом капитала (совокупный капитал увеличился на 3,3%, а базовый и основной – на 5,8 и 6,5% соответственно) по сравнению с

активами, взвешенными по уровню риска (+0,6%). Росту капитала в свою очередь способствовало увеличение нераспределенной прибыли. Также произошла докапитализация двух saniруемых банков на сумму 134 млрд рублей. В результате описанных изменений расчетный потенциал расширения кредитования по банковскому сектору с начала года несколько вырос (+1,3%) – до 23,7 трлн рублей.

На рисунке 25 представлена динамика достаточности совокупного капитала в разрезе групп банков.



Источник: формы отчетности 0409123 и 0409135.

Рисунок 25 – Динамика достаточности совокупного капитала в разрезе групп банков

Прибыль (нетто) банковского сектора за 9 месяцев 2019 г. составила 1,5 трлн руб. (1,1 трлн руб. – за 9 месяцев 2018 г.). Увеличение финансового результата по сравнению с предыдущим годом в значительной мере носит технический характер вследствие применения кредитными организациями корректировок в соответствии с МСФО 9.

В банковском секторе сохраняется преобладание прибыльных кредитных организаций, при этом растет как доля прибыльных организаций, так и их количество: за январь-сентябрь 2019 г. прибыль в размере 1658 млрд руб. показали 368 кредитных организаций (81,8% от количества кредитных организаций, действовавших на 01.10.2019).

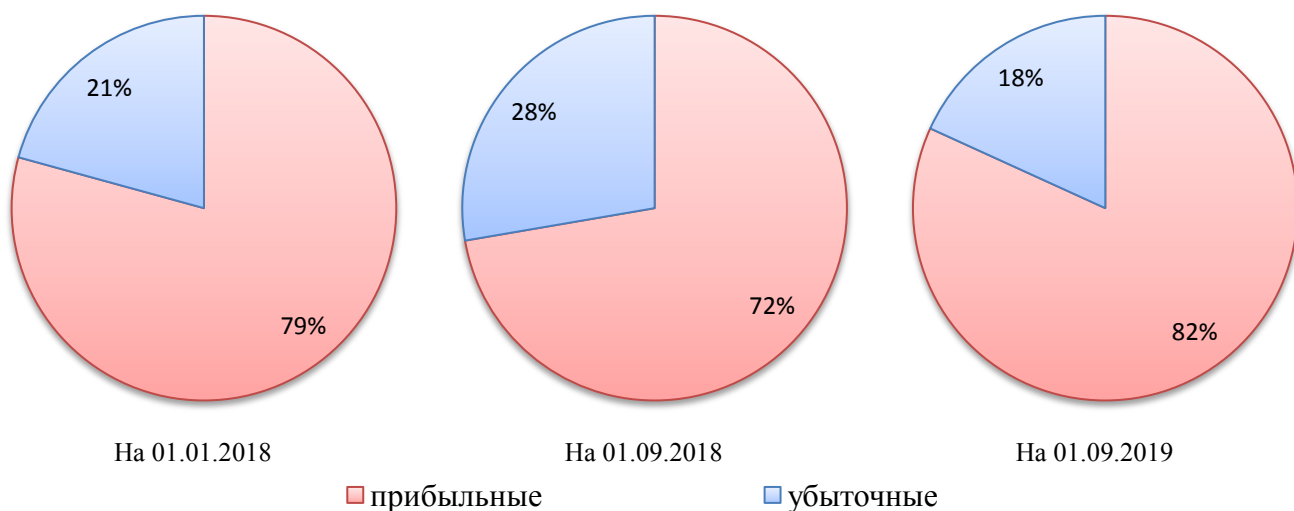


Рисунок 26 – Структура прибыльных и убыточных кредитных организаций в Российской Федерации

При этом на рисунке 26 можно увидеть, что количество убыточных организаций сократилось по сравнению с аналогичным периодом 2018 г. более чем на треть. Убыток в размере 157 млрд руб. получили 82 кредитные организации (18% действовавших на 01.10.2019).

Розничное кредитование. В целом розничное кредитование несколько замедлилось – до 15,9% за 10 месяцев 2019 г. по сравнению с 18,7% за аналогичный период 2018 г. На рисунке 27 представлена динамика розничных кредитов в 2019 г.



Рисунок 27 – Динамика розничных кредитов в 2019 г.

В октябре чистый прирост портфеля кредитов физическим лицам был минимальным в 2019 году (+0,9%), в том числе под влиянием введения с 1 октября 2019 г. надбавок к коэффициентам риска по необеспеченным потребительским ссудам (НПС) в зависимости от показателя долговой нагрузки (ПДН) заемщика, а также из-за завершения крупной сделки по секьюритизации ипотечных жилищных кредитов (ИЖК). На рисунке 28 представлена динамика НПС в 2019 г.



Рисунок 28 – Динамика НПС в 2019 г.

Ипотечное жилищное кредитование. За январь-сентябрь портфель ИЖК вырос на 13,0%, до 7,4 трлн руб. На рисунке 29 представлена динамика ИЖК в 2019 г.

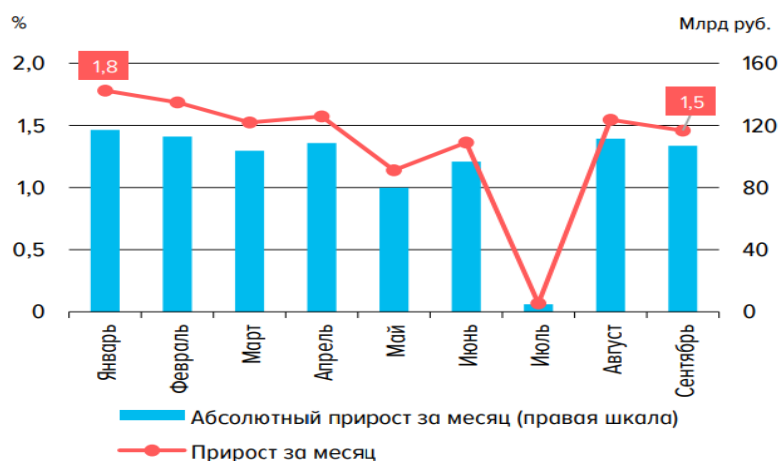


Рисунок 29 – Динамика ИЖК в 2019 г.

За этот период было предоставлено 889 тыс. новых кредитов на сумму 2,0 трлн руб., что в количественном и денежном выражении ниже уровня января-сентября 2018 г. на 13,9 и 5,3% соответственно.

Автокредитование. Объем автокредитов вырос на 13,2% за 9 месяцев 2019 г. благодаря увеличению доли продаж в кредит, а также стоимости автомобилей, в то время как количество проданных машин несколько сократилось по сравнению с прошлым годом. На рисунке 30 представлена динамика автокредитов в 2019 г.



Рисунок 30 – Динамика автокредитов в 2019 г.

Корпоративное кредитование. Темп прироста корпоративного кредитования оставался достаточно низким (+4,4% за 10 месяцев 2019 г. против +5,9% за аналогичный период 2018 г.). На рисунке 31 представлена динамика корпоративных кредитов в 2019 г.



Рисунок 31 – Динамика корпоративных кредитов в 2019 г.

В октябре произошло небольшое ускорение – до +0,8% после символического сентябрьского прироста (+0,1%), но об устойчивости данного тренда пока говорить рано. В целом низкие темпы роста свидетельствуют о недостаточном спросе со стороны качественных заемщиков, в то время как снижать стандарты выдачи, чтобы кредитовать менее надежных заемщиков, банки не стремятся.

Средства физических лиц. Приток вкладов физических в январе-октябре 2019 г. более чем вдвое превышал показатель аналогичного периода прошлого года (+5,3% против +2,3%), несмотря на снижение ставок с II квартала 2019 г. На рисунке 32 представлена динамика вкладов физических лиц в 2019 г.

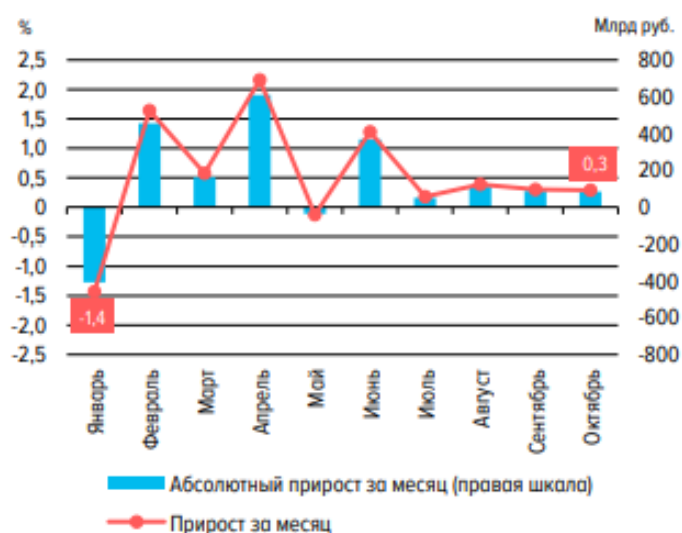


Рисунок 32– Динамика вкладов физических лиц в 2019 г.

В октябре произошло небольшое снижение вкладов в иностранной валюте (-0,3% в долларовом эквиваленте) при продолжающемся приросте вкладов в рублях (+0,4%; сезонно сглаженный темп прироста рублевых вкладов составил +0,8%).

Средства организаций. Объем средств на депозитах и текущих счетах организаций за 10 месяцев 2019 г. практически не изменился (-0,8%), хотя в начале года наблюдалась волатильность, связанная с обсуждением новых санкций, однако затем ситуация нормализовалась. На рисунке 33 представлена динамика средств организаций в 2019 г.



Рисунок 33 – Динамика средств организаций в 2019 г.

Валютизация депозитных операций. В 2019 г. наблюдался умеренный рост средств физических лиц в рублях при ощутимом росте валютных вкладов, однако в условиях укрепления курса рубля доля валютных вкладов немного снизилась – с 21,5 до 20,9%. На рисунке 34 представлена валютизация вкладов физических лиц в 2019 г.

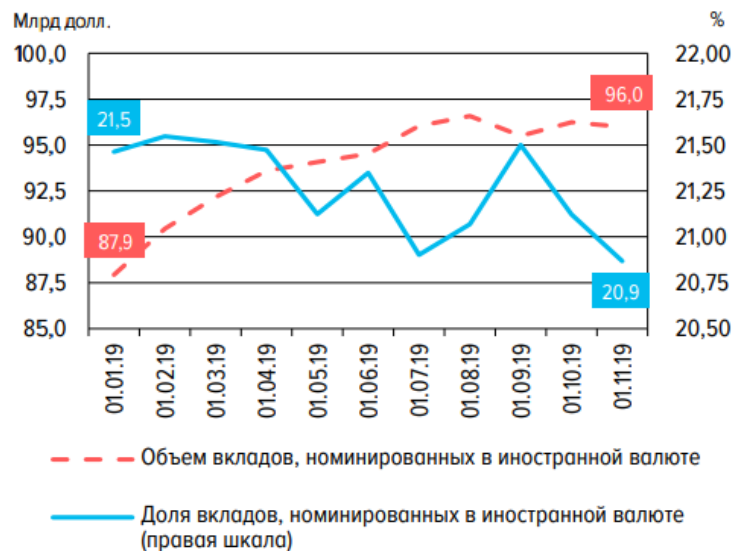


Рисунок 34 – Валютизация вкладов физических лиц в 2019 г.

По компаниям было небольшое снижение валютной составляющей как в абсолютном, так и в относительном выражении. Продолжающееся снижение ставок по рублевым вкладам может затормозить дальнейшую девальютизацию пассивов.

Таким образом, проведен анализ банковского сектора за период с 2018 года по настоящее время. По результатам анализа следует отметить, что банковский сектор активно развивается, что характеризуется ощутимым ростом спроса на банковские услуги, как со стороны физических, так и юридических лиц.

Высокий уровень конкурентоспособности работников не только является одним из условий эффективной деятельности организации, но и обеспечивает его обладателям определенный уровень личной экономической безопасности и социальной устойчивости.

Таким образом, способность привлекать и удерживать человеческие ресурсы требуемой квалификации является одним из ключевых факторов успешного развития. Уровень развития банка, узнаваемость бренда, его имидж, организационная культура привлекают человеческие ресурсы, а также позволяют удерживать сотрудников, уменьшая текучесть кадров.

В связи с вышесказанным возникает необходимость детального изучения управления банковского персонала как фактора конкурентоспособности банка.

2.2 Оценка управления персоналом в банковском секторе России

Оценка управления персоналом играет огромную роль при формировании кадровой политики, так как персонал является ключевым звеном в деятельности банка.

Нами проведено исследование на основе изучения размещенной в открытых интернет-источниках публично декларируемой информации о кадровой политике, социальных программах, принципах подбора, вознаграждения персонала и т.д., а также результатов эмпирических исследований, посвященных управлению человеческими ресурсами в российском банковском секторе, выявлено, что только 12,5% банков размещают на сайте кадровую политику и предоставляют открытую информацию об основных принципах и деятельности в сфере управления персоналом [31].

Как правило, это делают крупные или международные банки (например, ОАО «Уралсиб», ЗАО «Райффайзенбанк», ООО КБ «Ренессанс Кредит», ОАО «Промсвязьбанк», ООО «Эйч-эс-би-си Банк (РР)», ЗАО АКБ «Экспресс-Волга», ОАО «Нордеа Банк», ОАО АКБ «Авангард», ОАО АКБ «Союз», ОАО «Акибанк»).

Основная часть банков не публикует никакой информации об управлении человеческими ресурсами, ограничиваясь только описанием вакантных позиций и кратких требований к кандидатам [32].

Проведенный анализ кадровых политик в открытых интернет-источниках, на официальных сайтах показал, что банки на российском рынке имеют похожие приоритеты в управлении человеческими ресурсами. Например, HSBC, ОАО «Банк БФА», ОАО АКБ «Союз» и ОАО «НБД-Банк» декларируют важность стратегического управления персоналом.

В их кадровых политиках говорится о значимости квалифицированных кадров в реализации стратегических задач и необходимости соответствия управления человеческими ресурсами стратегии банка [19].

В таких условиях банки вынуждены предъявлять высокие требования к квалификации своих сотрудников. Работа в банковском секторе очень ответственная, требует специальных знаний, а потребность в таких специалистах всегда очень высока.

В связи с этим, одной из ключевых функций в системе управления персоналом банков в России является подбор и отбор персонала.

При реализации данной функции управления персоналом банки сталкиваются с нехваткой высококвалифицированных кандидатов. Требования к кандидатам на вакантные позиции в российском банковском секторе высоки.

Мы рассмотрели более 100 сайтов банков и выявили, что 69% из них открыто публикуют информацию о требованиях к персоналу и ключевых компетенциях. Наряду с требованиями к высшему образованию, опыту работы и профессиональным навыкам в 2019 году по банковскому сектору в целом востребованы компетенции, представленные на рисунке 35.

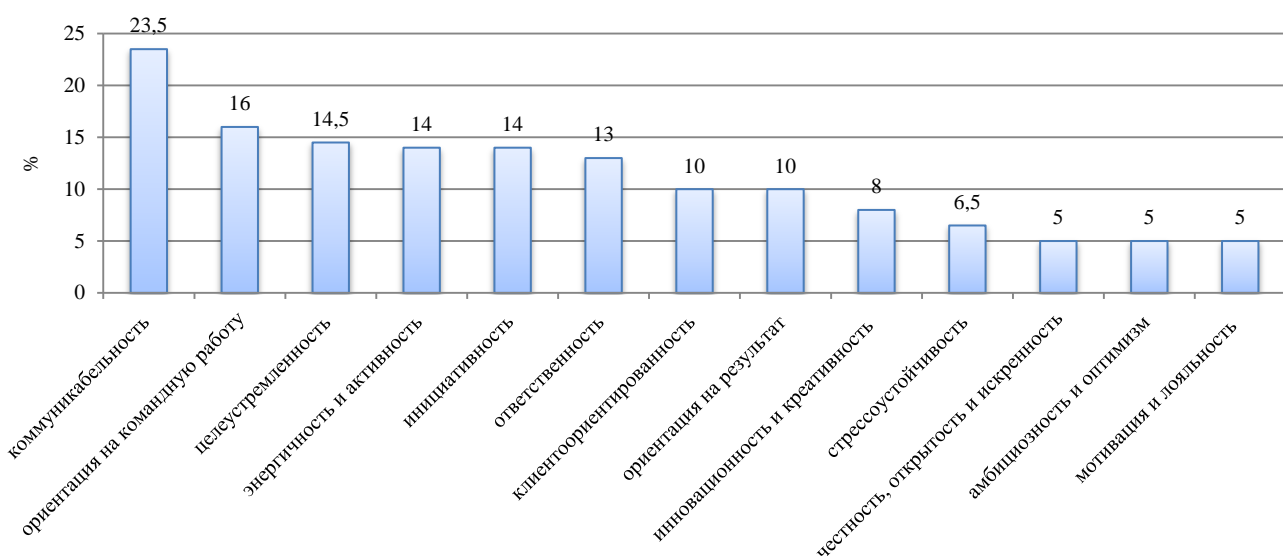


Рисунок 35– Требования и компетенции к банковскому персоналу

Таким образом, наиболее востребованы такие компетенции, как коммуникабельность, ориентация на командную работу, целеустремленность, энергичность и активность, инициативность, ответственность, клиентоориентированность, ориентация на результат, инновационность и креативность, стрессоустойчивость. Реже указываются такие характеристики, как честность, открытость и искренность, амбициозность и оптимизм, мотивация на развитие в банковском секторе и лояльность.

Спрос на профессионалов в банковской сфере неизменно высок. Следствием оптимизации расходов на персонал стало то, что банки «все чаще осуществляют поиск персонала собственными силами, отказываясь от привлечения кадровых агентств, ранее выполнявших данные функции» [35, с. 121]. Банки все больше ориентируются на внутренний подбор персонала. Так, в кадровых политиках ООО КБ «Ренессанс Кредит» и ОАО «Промсвязьбанк» отмечается, что существует внутренний конкурс, по результатам которого происходит перевод в другие подразделения, и сотрудники банка имеют преимущество перед внешними кандидатами в конкурсе на вакансии [21].

В некоторых банках подбор высококвалифицированного персонала из внешних источников практически не осуществляется, а идет только на начальные позиции (например, в ЗАО Банк «Советский» и международных инвестиционных

банках). Многие банки (например, ОАО «Банк ВТБ», ОАО «Газпромбанк», ОАО «Сбербанк», ООО «Голдман Сакс Банк», ЗАО КБ «Ситибанк», ОАО «Уралсиб», ООО КБ «БНП Париба Восток» и другие) ориентируются на привлечение молодых специалистов и сотрудничают с ведущими российскими экономическими ВУЗами. Ряд банков (например, ОАО «Альфа – банк», ОАО «Банк ВТБ», ОАО «Акибанк») организуют специальные конкурсы для привлечения студентов и выплачивают им именные стипендии.

Наряду с планами адаптации в банках разрабатываются и реализуются программы наставничества.

Для некоторых банков характерно наличие программы наставничества не только для новых сотрудников, но и для всего персонала. За каждым сотрудником в этих банках закрепляется наставник, который помимо высокого уровня квалификации, профессионального опыта, имеет также авторитет в коллективе и способен осуществлять постоянную передачу опыта и знаний в процессе работы. В перечисленных банках не существует надбавки за наставничество, однако, в российских банках такая практика применяется. Так, в ОАО «Акибанк» труд наставника стимулируется, а лучшие наставники, выбранные по итогам года, – дополнительно премируются [10].

В связи с высоким уровнем требований к персоналу банки вынуждены организовывать систематическое обучение сотрудников. В кадровых политиках банков отмечается, что большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала и развитию сотрудников. При этом программы развития персонала направлены на реализацию текущих и стратегических бизнес – целей банков (расширение спектра и качества предоставляемых услуг и увеличение операционной эффективности) [21].

Таким образом, одной из ключевых функций системы управления персоналом в банках является обучение и развитие персонала. Банки относятся к организациям сферы услуг, в которых персоналу приходится предоставлять услуги как физическим, так и юридическим лицам.

Квалификация работников является одним из факторов, которые влияют на выбор банка клиентами. Квалификация персонала при выборе банка занимает четвертое место по значимости после таких показателей, как имидж банка, своевременность расчетов и качество обслуживания. При этом, если в 2015 году квалификацию персонала в качестве основных условий отмечали 21% клиентов, то в 2019 году этот показатель вырос до 31,5% [28].

В ряде крупных банков (например, в ПАО «ВТБ», ООО КБ «Ренессанс Кредит», ОАО «Промсвязьбанк», ОАО АКБ «Авангард» и др.) действуют собственные учебные или тренинговые центры. Так, в тренинговом центре ООО КБ «Ренессанс Кредит» всем сотрудникам предлагаются как очные тренинги и дистанционные программы обучения, так и возможность самостоятельно повышать свою квалификацию с помощью учебных фильмов и материалов [48].

Сотрудники, принятые в ОАО АКБ «Авангард» для обслуживания клиентов – физических лиц, получают допуск к работе только после обучения в учебном центре и квалификационного экзамена [21].

ОАО «Банк ВТБ» в Челябинске организовал для студентов Южно-Уральского государственного университета (ЮУрГУ) обучающий курс «Банковская школа ВТБ». В проекте участвуют лучшие студенты выпускных курсов ЮУрГУ, желающие углубить свои знания о банковской отрасли и получить базовые компетенции для работы в кредитных организациях. Студенты бесплатно проходят образовательную программу длительностью в 40 академических часов, которая включает в себя деловые игры и тренинги по банковским услугам, мастерству презентаций, деловой коммуникации. Обучение ведут как сотрудники регионального учебного центра банка, так и представители бизнеса, поделившиеся реальным опытом работы с клиентами. В завершение курса студенты сдают зачет и им предлагается трудоустроиться в ОАО «Банк ВТБ».

Таблица 2 – Результаты обучения студентов в «Банковской школе ВТБ»
г. Челябинск

Год	Заявлено студентов	Прошли обучение	Трудоустроились в ОАО «Банк ВТБ»
2016	6 человек	6 человек	1 человек
2017	15 человек	10 человек	7 человек

Окончание таблицы 2

2018	9 человек	6 человек	0 человек
2019	10 человек	8 человек	0 человек

Из таблицы 2 можно увидеть, что студентов трудоустраиваются в банке достаточно мало. Основной причиной не трудоустройства студентов является высокая ответственность и нагрузка, к которой не готовы выпускники.

У руководства банков возникает необходимость находить другие материальные и нематериальные формы стимулирования персонала, чтобы удержать высококвалифицированных сотрудников. «Банки сегодня вынуждены прикладывать максимум усилий для того, чтобы удерживать наиболее эффективных и высококвалифицированных сотрудников» [25, с.3]. Как показывают результаты исследований, банки широко используют разные виды социальных льгот, которые представлены на рисунке 36.



Рисунок 36 – Виды социальных льгот для сотрудников банка

По расчетам экспертов РИА Рейтинг, средняя зарплата в пятидесяти крупнейших российских банков составляет 87 тысяч рублей, при этом в 6 банках средняя зарплата превышает 150 тысяч рублей в месяц.

После острой фазы кризиса в 2014-2015 годах российские банки показали достаточно неплохую динамику развития, и, что особенно важно, продемонстрировали хорошую прибыльность. Как следует из статистики Банка России, в прошлом 2018 году российским банкам удалось заработать 1,34 триллиона рублей прибыли, это почти в два раза превышает финансовый результат 2017 года, и является рекордом в абсолютном выражении. В 2019 году тенденция роста прибыли продолжилась: за первое полугодие банки заработали 1 триллион рублей.

На этом фоне кредитные организации могут наращивать фонд оплаты труда, хотя отрасль «Финансовые услуги» (входят банки, страховые компании и другие финансовые компании) и так является лидирующей по уровню зарплат. Согласно результатам исследования РИА Рейтинг, в первом полугодии 2019 года затраты крупнейших банков на оплату труда выросли на 16% относительно первого полугодия прошлого года.

В тоже время численность персонала в банках продолжает снижаться. Это обусловлено ростом производительности труда и внедрения дистанционного банкинга. Еще один фактор – радикальное сокращение числа банков. Если в 2012 году эксперты РИА Рейтинг оценивали занятость в банковском секторе России примерно в 1 миллион человек, то в 2015 году было уже только 800 тысяч работников, а в 2018 году численность персонала действующих банков составляла менее 650 тысяч человек. На рисунке 37 представлена динамика численности банковского персонала.

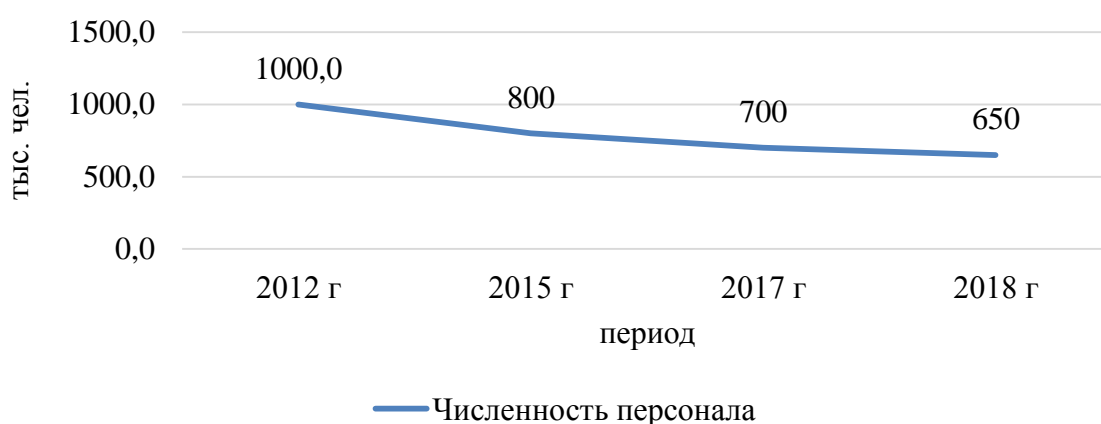


Рисунок 37 – Динамика численности банковского персонала

Внутри банковской отрасли наблюдается достаточно высокий уровень дифференциации зарплат, как между различными кредитными учреждениями, так и внутри них. При этом, часть работников банковского сектора имеют достаточно высокие зарплаты, а с другой стороны, многие служащие банков получают невысокие зарплаты.

Эксперты РИА Рейтинг по заказу АЭИ ПРАЙМ подготовили исследование средних зарплат в пятидесяти крупнейших банках России. Вошедшие в рейтинг банки суммарно контролируют 85% активов всей банковской системы.

Для расчета средней зарплаты в банке были взяты скорректированные на НДС расходы на персонал из 102 формы банковской отчетности, в том числе – премии и компенсации за 12 месяцев с 1 июля 2018 года по 1 июля 2019 года. Средняя зарплата была рассчитана как результат деления общего фонда оплаты труда на число работников банка. Источником информации для оценки численности персонала являлись ежеквартальные отчеты эмитентов (банков), а также годовые отчеты кредитных организаций.

По расчетам экспертов РИА Рейтинг, в ТОП-50 банков России в среднем за последние 12 месяцев работали порядка 575 тысяч человек, при этом средняя зарплата на руки среди этих пятидесяти крупнейших игроков банковского сектора составляла 87,4 тысячи рублей в месяц. На рисунке 38 представлена динамика средней заработной платы в банках.



Рисунок 38 – Динамика средней зарплаты среди пятидесяти крупнейших банков РФ

Абсолютным лидером по средней зарплате сотрудников является ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ). По расчетам РИА Рейтинга, за 12 месяцев (с 1 июля 2018 года по 1 июля 2019 года) средняя зарплата в банке составила 322 тысячи рублей в месяц. Стоит отметить, что в данном банке работает достаточно небольшое число

сотрудников (менее 300, против 4 тысяч у среднестатистического банка из топ-50). В целом столь высокие расходы на персонал, по мнению экспертов, объясняются бизнес-моделью банка, который сосредоточен на обслуживании очень крупных корпоративных иностранных клиентов.

Второе место по средней зарплате занимает МСП Банк, где в среднем платят 300 тысяч рублей в месяц. Этот государственный банк занимается финансированием малого и среднего бизнеса посредством предоставления кредитов другим коммерческим банкам, которые, в свою очередь, непосредственно кредитуют малые и средние предприятия. Таким образом, МСП Банк кредитует другие банки, что и определяет малочисленность его персонала и высокие зарплаты у специалистов.

Также в число лидеров по зарплатам вошли следующие банки: РОСЭКСИМБАНК (245 тысяч рублей), РН Банк (180 тысяч рублей), Газпромбанк (средняя зарплата 173 тысячи рублей) и НОВИКОМБАНК (153 тысячи рублей). На рисунке 39 представлена средняя заработанная плата крупнейших банков РФ, превышающая 150 тысяч рублей в месяц

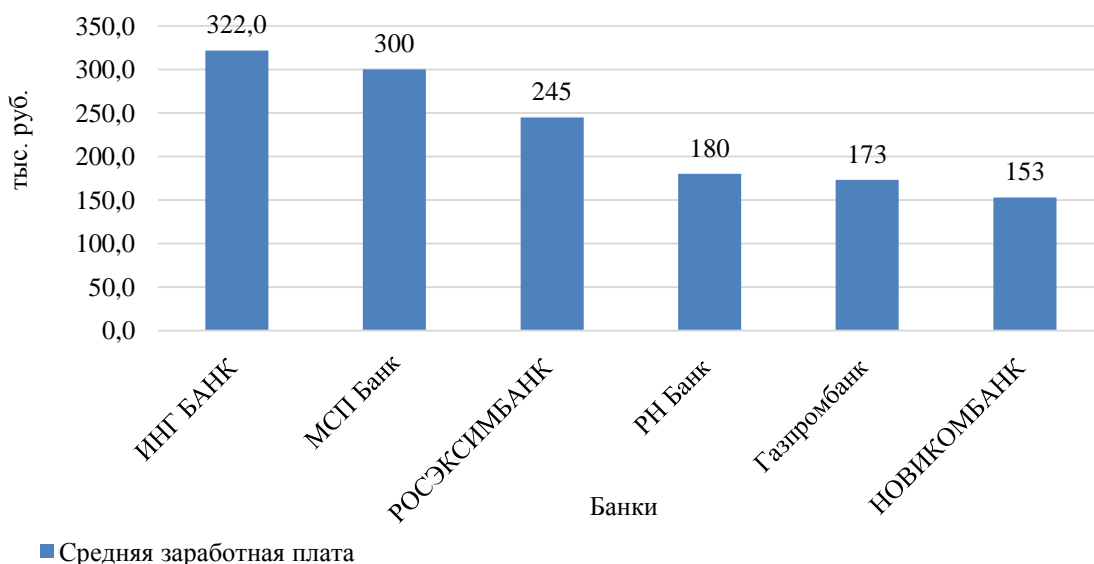


Рисунок 39 – Средняя зарплата крупнейших банков РФ, превышающая 150 тысяч рублей в месяц

Таким образом, в шести банках из ТОП-50 средняя зарплата превышает 150 тысяч рублей в месяц.

На рисунке 40 представлен рейтинг крупнейших российских банков по величине средней заработной платы.

	Название банка	Оценка среднемесячной заработной платы за период с 1 июля 2018 года по 1 июля 2019 года, тыс. руб. в месяц	Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	Объем активов на 01.07.19 в среднем на одного сотрудника, млн руб.
1	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ) АО (лиц. 2495)	322.3	0.28	1238.8
2	АО "МСП Банк" (лиц. 3340)	300.6	0.40	335.0
3	АО РОСЭКСИМБАНК (лиц. 2790)	244.7	0.24	565.3
4	АО "РН Банк" (лиц. 170)	180.3	0.20	558.4
5	Банк ГПБ (АО) (лиц. 354)	172.9	14.11	425.2
6	АО АКБ "НОВИКОМБАНК" (лиц. 2546)	153.0	0.81	552.9
7	Банк "ВБРР" (АО) (лиц. 3287)	145.6	1.79	381.9
8	АКБ "ПЕРЕСВЕТ" (ПАО) (лиц. 2110)	143.4	0.27	1310.2
9	ПАО Банк "ФК Открытие" (лиц. 2209)	132.1	15.77	138.8
10	АО "Тинькофф Банк" (лиц. 2673)	125.2	10.27	48.6
11	Банк ВТБ (ПАО) (лиц. 1000)	122.4	48.71	294.8
12	ПАО "БАЛТИНВЕСТБАНК" (лиц. 3176)	118.8	0.17	616.0
13	АО ЮниКредит Банк (лиц. 1)	115.5	3.95	346.1
14	ПАО Банк ЗЕНИТ (лиц. 3255)	110.8	2.19	100.7
15	ПАО "Промсвязьбанк" (лиц. 3251)	105.5	11.12	175.8
16	ПАО "МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК" (лиц. 1978)	104.2	5.69	392.1
17	ПАО "МТС-Банк" (лиц. 2268)	103.3	2.52	74.6
18	АО "Банк ДОМ.РФ" (лиц. 2312)	102.0	2.36	135.2
19	Банк "ТРАСТ" (ПАО) (лиц. 3279)	97.0	1.75	538.8
20	АО "АЛЬФА-БАНК" (лиц. 1326)	96.4	24.14	143.5
21	АО "Райффайзенбанк" (лиц. 3292)	94.8	10.18	120.1
22	ПАО "Банк "Санкт-Петербург" (лиц. 436)	93.5	3.52	198.0
23	ПАО РОСБАНК (лиц. 2272)	87.8	9.51	131.5
24	ПАО АКБ "Связь-Банк" (лиц. 1470)	86.7	3.55	87.9
25	ПАО Сбербанк (лиц. 1481)	85.5	242.59	119.9
26	АКБ "Абсолют Банк" (ПАО) (лиц. 2306)	84.8	2.08	135.9
27	ПАО МОСОБЛБАНК (лиц. 1751)	81.5	1.88	330.1
28	ООО "Русфинанс Банк" (лиц. 1792)	78.8	4.43	34.4
29	АО "СМП Банк" (лиц. 3368)	76.6	2.53	187.8
30	ПАО "Совкомбанк" (лиц. 963)	74.1	15.88	66.2
31	Банк "Таврический" (ПАО) (лиц. 2304)	73.5	0.33	320.3
32	Банк "Возрождение" (ПАО) (лиц. 1439)	73.4	4.51	65.3
33	РНКБ Банк (ПАО) (лиц. 1354)	71.5	3.30	60.5
34	ПАО КБ "Центр-инвест" (лиц. 2225)	68.6	1.48	79.4
35	ПАО "БАНК УРАЛСИБ" (лиц. 2275)	65.7	9.33	59.4
36	ТКБ БАНК ПАО (лиц. 2210)	64.7	2.02	79.6
37	ПАО "Запсибкомбанк" (лиц. 918)	64.2	2.64	52.5
38	АО "Россельхозбанк" (лиц. 3349)	57.7	26.37	129.4
39	АКБ "Инвестторгбанк" (ПАО) (лиц. 2763)	57.1	1.29	160.2
40	АО "Кредит Европа Банк" (лиц. 3311)	55.6	3.94	41.9
41	ПАО КБ "Восточный" (лиц. 1460)	53.8	10.45	28.7
42	ПАО АКБ "АВАНГАРД" (лиц. 2879)	51.4	4.60	29.6
43	ПАО "АК БАРС" БАНК (лиц. 2590)	51.3	5.56	98.1
44	"Азиатско-Тихоокеанский Банк" (ПАО) (лиц. 1810)	49.4	3.94	33.0
45	АО "ОТП Банк" (лиц. 2766)	46.8	10.64	16.7
46	ПАО "Почта Банк" (лиц. 650)	46.4	19.87	23.4
47	ПАО "МИнБанк" (лиц. 912)	44.5	5.39	60.6
48	ПАО КБ "УБРиР" (лиц. 429)	42.7	5.06	51.8
49	ПАО "СКБ-банк" (лиц. 705)	39.7	3.16	35.5
50	КБ "Ренессанс Кредит" (ООО) (лиц. 3354)	36.1	7.60	24.7
	В целом по ТОП-50 банкам	87.4	574.35	137.9

Источник: оценки РИА Рейтинг на основе ежеквартальных отчетов эмитентов, годовых отчетов и бухгалтерской отчетности по форме 102

Рисунок 40 – Рейтинг крупнейших российских банков по величине средней заработной платы

Рубеж в 100 тысяч в месяц преодолели 18 банков (по итогам 2017 года таких было 11), которые представлена на рисунке 41. В целом можно сказать, что типичная зарплата в банковском секторе лежит в диапазоне от 65 тысяч рублей до 120 тысяч рублей в месяц.

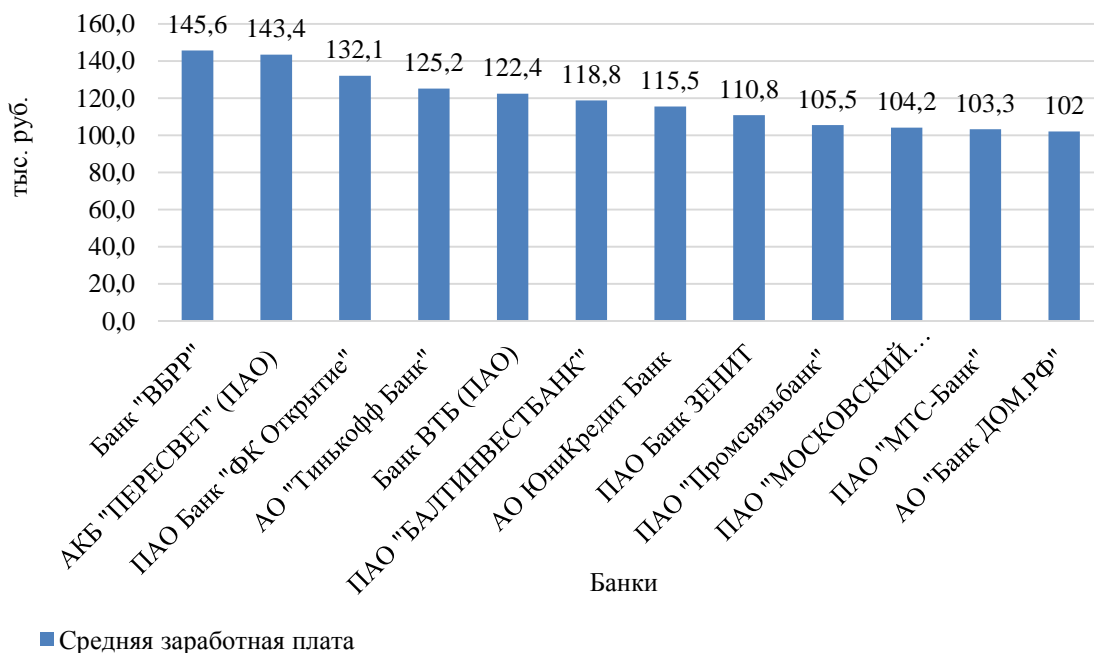


Рисунок 41 – Средняя зарплата банков РФ, не превышающая 150 тысяч рублей в месяц

На рисунке 42 располагаются семь банков, в которых средняя зарплата не превышает 50 тысяч рублей в месяц.

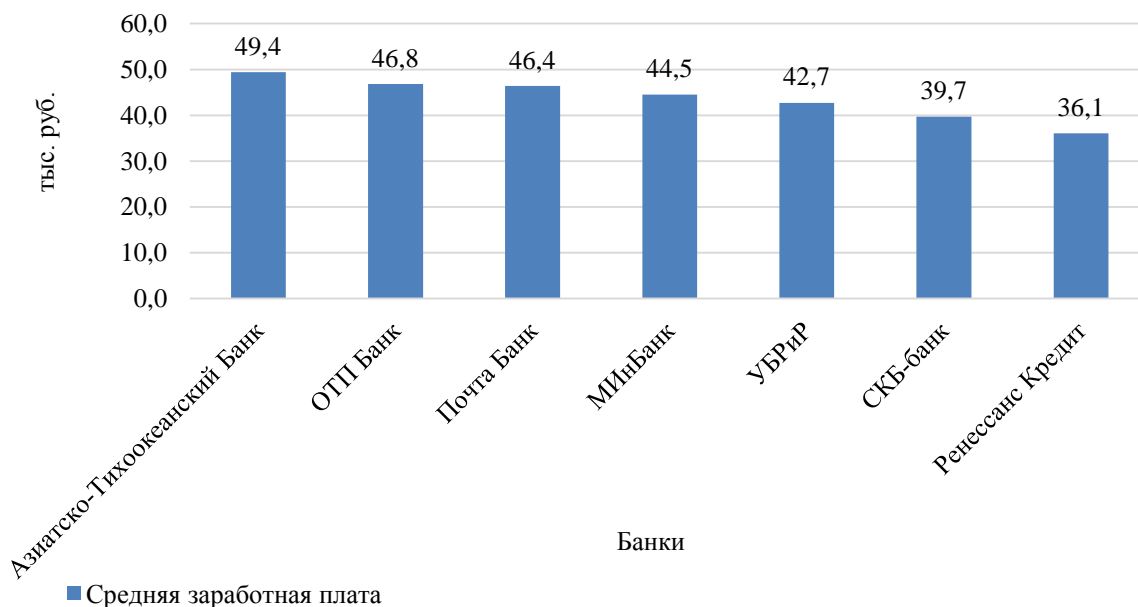


Рисунок 42 – Средняя зарплата банков РФ, не превышающая 50 тысяч рублей в Месяц

Как правило, это розничные банки с большим количеством относительно невысокооплачиваемого персонала.

Самые низкие средние зарплаты, согласно исследованию, среди крупных банков наблюдались в Ренессанс Кредит (36 тысяч рублей). При этом на 49-позиции разместился СКБ-банк, в нем средняя заплата составляет 39,7 тысячи рублей в месяц.

У остальных банков средние зарплаты выше 40 тысяч в месяц.

Первая десятка банков по активам в рейтинге зарплат в основном расположилась в верхней части таблицы. Единственным исключением стал Россельхозбанк, в котором средняя зарплата составляет 58 тысяч в месяц, что соответствует 39 строчке в рейтинге. При этом восемь банков из десяти крупнейших входят в топ-20 по зарплатам.

Крупнейший банк России – Сбербанк – занимает в рейтинге зарплат 25-е место с результатом 85,5 тысячи рублей в месяц. Учитывая, что в Сбербанке работает почти 250 тысяч человек, суммарные расходы на персонал у этого банка огромны. В анализируемый период на выплаты зарплат и премий лидер российского банковского сектора потратил почти 290 миллиардов рублей (без учета социальных взносов).

По мнению экспертов РИА Рейтинг, в последние годы наблюдаемые тенденции в банковской сфере по зарплатам и численности персонала продолжатся. В среднесрочной перспективе рост расходов банков на персонал увеличится, в том числе – за счет более массового развития IT-сервисов. При этом общая численность сотрудников сократится за счет закрытия отделений и ухода с рынка отдельных банков.

Скорее всего, средняя зарплата по банковскому сектору РФ превысит 100 тысяч рублей в месяц на горизонте ближайших двух лет.

Средние зарплаты являются оценкой РИА Рейтинг на основе официальной статистики и отчетности банков. В рейтинг включены крупнейшие банки по объему активов на 1 июля 2019 года, некоторые крупные банки не попали в рейтинг из-за недоступности публичной отчетности. Среднемесячные зарплаты рассчитаны за период с 1 июля 2018 года по 1 июля 2019 года. Зарплаты приведены с учетом выплаты НДФЛ.

Отметим, что, снижение количества банковских организаций ввиду реализации государственного процесса финансового оздоровления банковского сектора привело к существенным изменениям спроса и предложения рабочей силы кредитных организаций. В последнее время из крупных и средних банков было уволено более 120 тыс. человек, или около 15% банковских сотрудников [12].

На рисунке 43 представлена динамика текучести кадров, в т.ч. за счет сокращений сотрудников, по данным Росстат [13].

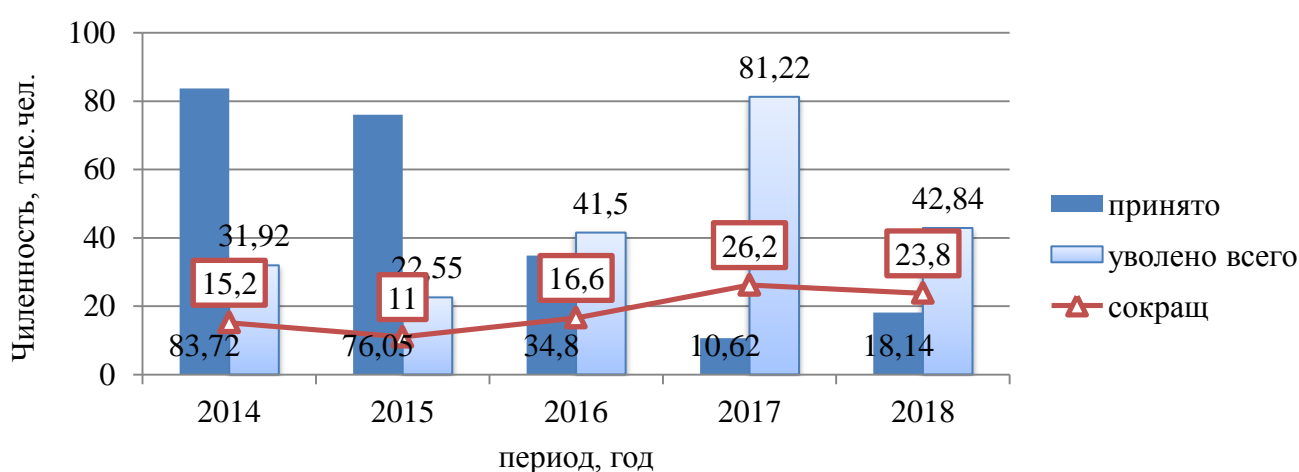


Рисунок 43 – Текучесть кадров в банковском секторе РФ за период 2014-2018гг.

Таким образом, видим, что с 2016 года наблюдается превышение выбывшего персонала над принятыми сотрудниками. Отметим, что выбытие персонала обусловлено сокращением персонала, отзывом лицензий и переходом на удаленное обслуживание и электронный документооборот.

Рынок труда подвержен сокращению кредитных отделений на фоне ряда иных факторов. Например, в наименьшей степени спрос и предложение кадров зависит от динамики объемов розничного бизнеса банков в целом. Многие банки, которым не грозит отзыв лицензии, могут снижать свою активность в розничном бизнесе и, соответственно, закрывать отделения.

Сокращению числа банковских сотрудников также может способствовать переход расчетов на удаленные каналы.

Это существенно снижает нагрузку на операционистов и, соответственно, потребность в отделениях.

Даже в условиях роста в рознице, может происходить снижение количества отделений. Несмотря на тенденцию сокращения банковских отделений и увольнения сотрудников, спрос на банковских специалистов фактически увеличивается.

По данным статистики HeadHunter, в 2019 году произошло снижение количества вакансий в профессиональной области «Банки, инвестиции, лизинг» по отношению к 2018 году [18]. На рисунке 44 представлена Динамика количества вакансий банковских специалистов в РФ.

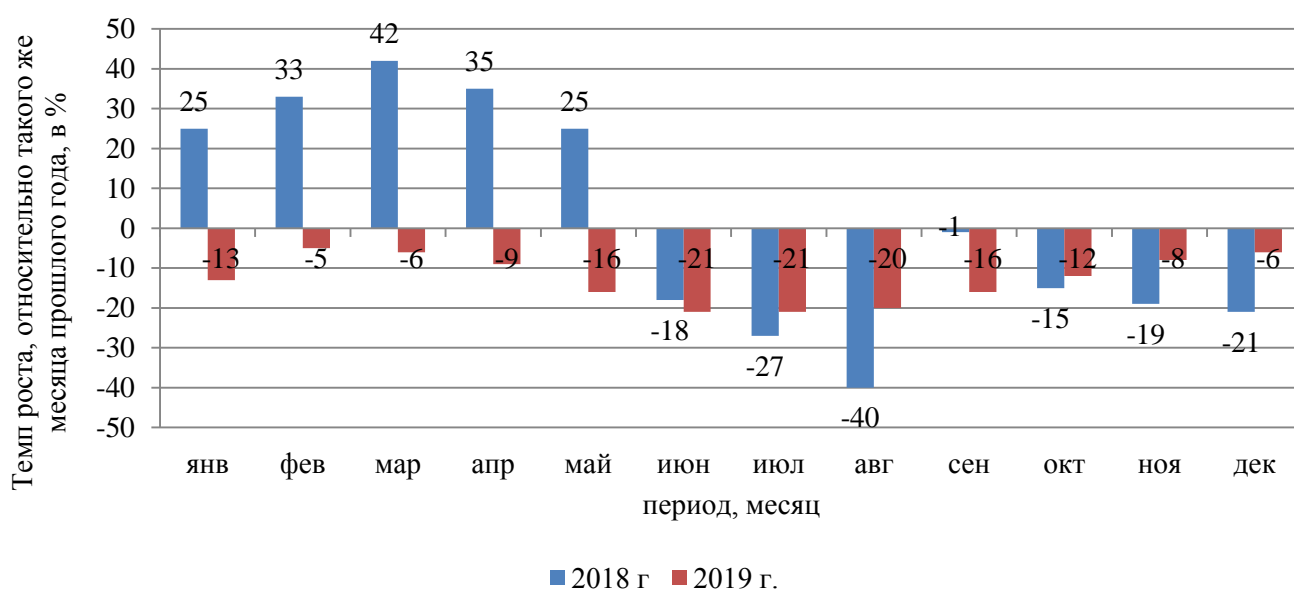


Рисунок 44 – Динамика количества вакансий банковских специалистов в РФ*

* рассчитывается за текущий месяц относительно такого же месяца предыдущего года, в %

Динамика вакансий показывает, как изменилось общее количество вакансий, насколько изменился спрос на сотрудника у работодателей в целом по рынку и рассчитывается за текущий месяц относительно такого же месяца предыдущего года. Согласно рисунку 44, построенному по данным hh, видим, что рост вакансий наблюдался в начале 2018 года на 25% по сравнению с предыдущим периодом, далее с июня 2018 года идет снижение вакансий на 18%, к августу 2018 года снижение вакансий увеличилось до 40%.

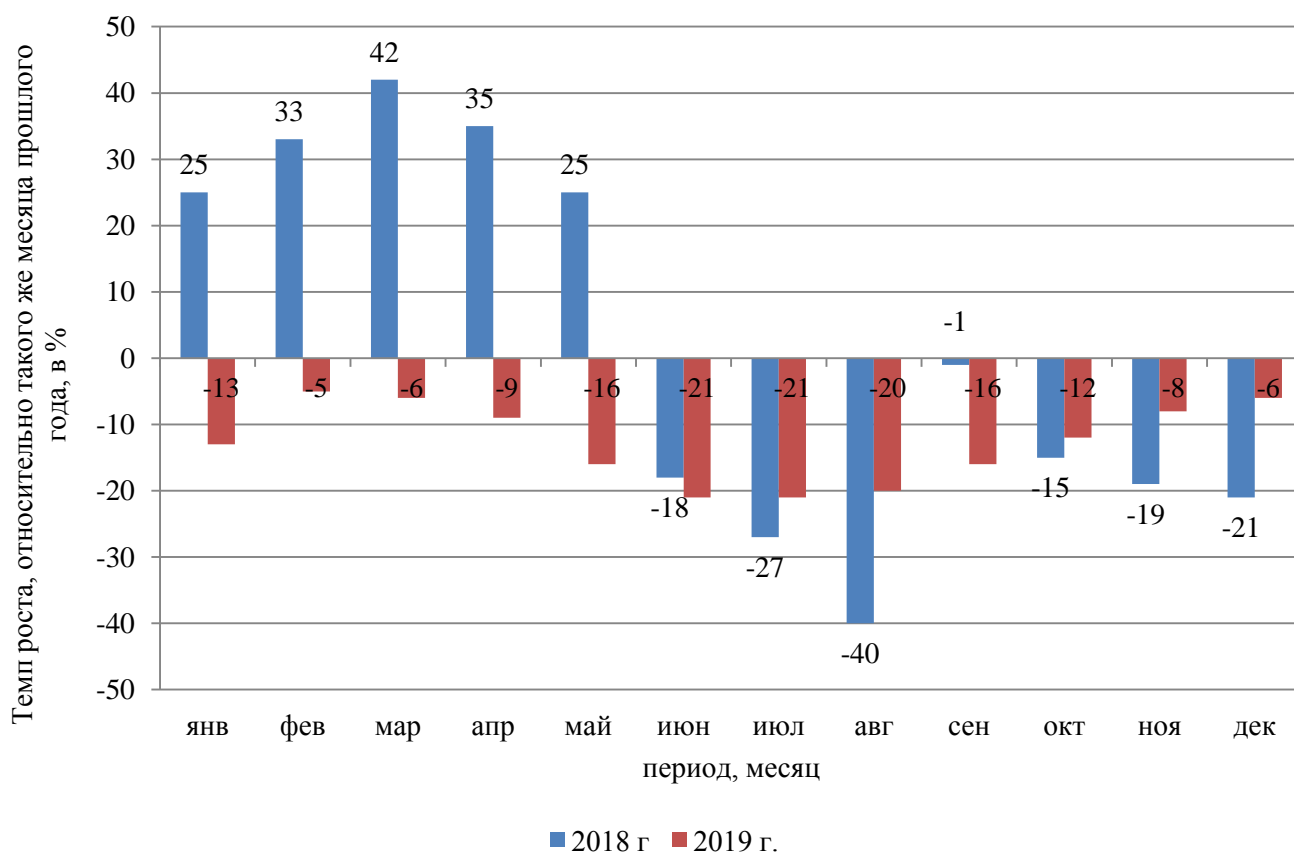


Рисунок 45 – Динамика количества резюме банковских специалистов в РФ*

* рассчитывается за текущий месяц относительно такого же месяца предыдущего года, в %

Согласно рисунку 45, динамика резюме показывает, как в целом изменилось количество резюме соискателей, доступных на рынке и рассчитывается за текущий месяц относительно такого же месяца предыдущего года.

На рисунке 45 рассмотрена ежемесячная динамика количества резюме банковских специалистов, рассчитанная относительно аналогичного месяца предыдущего года в период с января 2018 года – по настоящее время, по данным hh. Статистика [18].

Количество резюме имеют незначительные колебания и находятся в основном на уровне 6% в 2018 году, и на уровне 4% в 2019 году.

Стоит отметить, что темп роста спроса на сотрудников банков меньше темпа роста предложения рабочей силы.

Представим на рисунке 46 портрет соискателя в банковской сфере, который показывает распределение соискателей по полу, возрасту, опыту работы и образованию. Рассчитан за последний 2019 год.

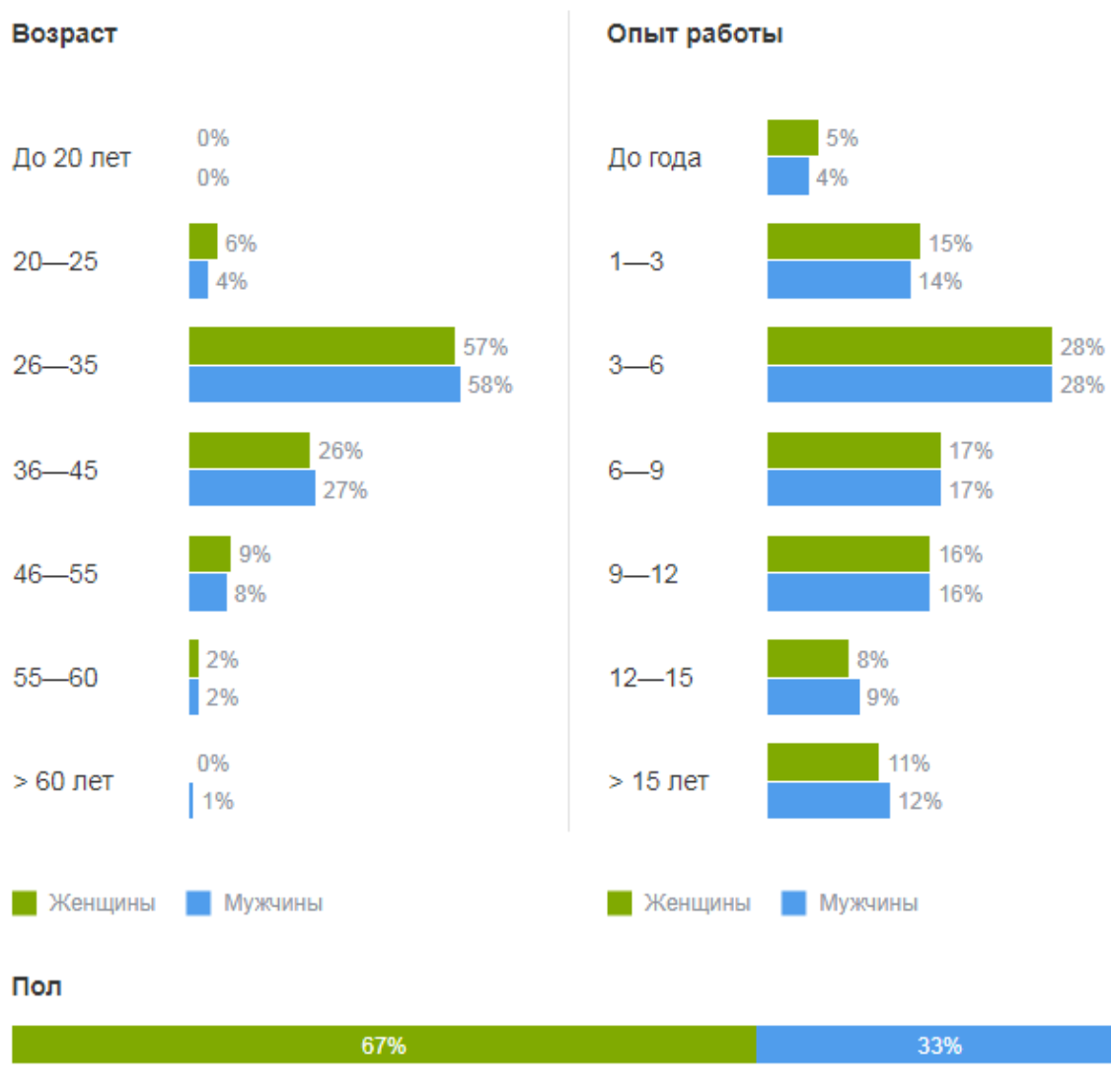


Рисунок 46 – Портрет соискателя работы в банковской сфере на 01.01.2020 г

Таким образом, видим, что до 20 лет соискатели не рассматривают для себя работу в банках. Самыми активными соискателями являются лица в возрасте от 26 до 35 лет. При этом, отметим, что опыт работы имеет не маловажное значение. В основном ищут работу лица, имеющие опыт работы в банковской сфере до 6 лет.

На рисунке 47 отметим, что основная часть соискателей в банковской сфере имеет высшее образование.

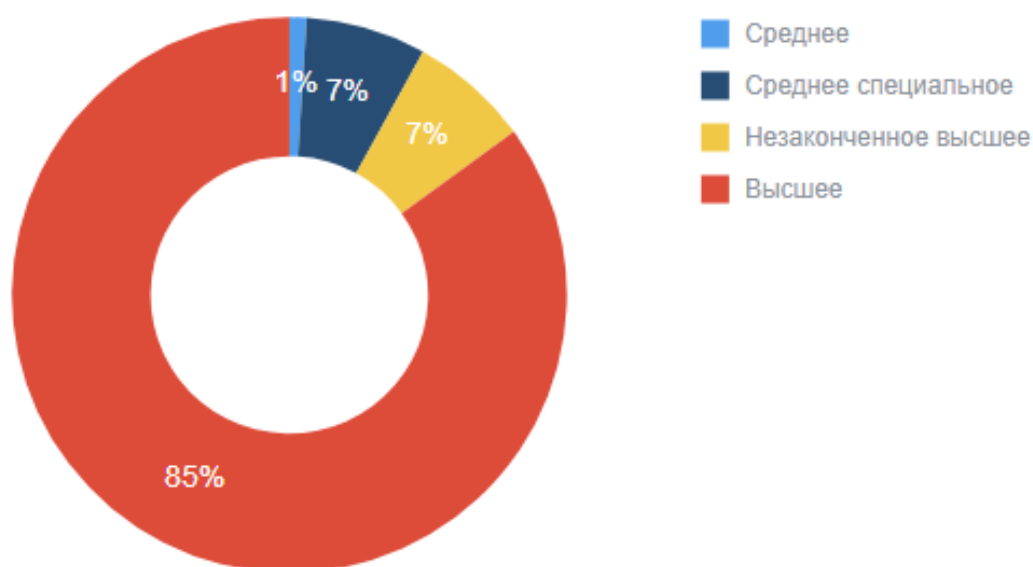


Рисунок 47 – Портрет соискателя работы в банковской сфере по образованию на 01.01.2020 г.

hh. индекс показывает, сколько в данный момент человек претендует на одну вакансию в профессиональных областях. То есть, hh. индекс – это отношение количества активных резюме к вакансиям. В настоящее время в банковской сфере hh. Индекс составляет 3,6.

2.3 Анализ влияния деятельности персонала на устойчивость и конкурентоспособность банков

В современном мире уровень эффективности деятельности банка определяется не только количеством и качеством его финансовых операций, вложений и привлечений денежных средств, но и качеством его персонала. В этом плане банковская деятельность специфична, так как для осуществления большинства банковских операций требуются, прежде всего, трудовые затраты нескольких специалистов одновременно, и, при этом, решение, принимаемое одним специалистом, напрямую влияет на деятельность всего банка в целом.

Банки постоянно повышают планку требований к персоналу, ведь способность быстро адаптироваться к изменениям рынка дает ощутимые конкурентные преимущества.

Профессиональный уровень подготовки сотрудников в банковской деятельности значит очень многое: умение работать в сложных программах, ориентироваться в разнообразной документации, быть ответственным за принимаемые решения – всё это влияет на эффективность и конкурентоспособность банка.

На сегодняшний день банковский работник – это не просто специалист, который разбирается в ряде задач своих компетенций, а также является человеком, разбирающимся в психологии, умеющим находить подход к людям и работать с ними на профессиональном уровне.

Деятельность банковского работника заключается не только в механической работе с цифрами, но и в аналитической и прогностической деятельности.

Банковский персонал – это настоящий посредник между финансовой организацией и конечным потребителем. Именно поэтому он несет высокую долю ответственности за поступление произведенных благ клиентам. Банковский работник всегда должен быть в курсе новшеств и инноваций и уметь корректно и точно проконсультировать клиента, используя все возможные средства коммуникации.

В России, в банковской сфере, зачастую встречаются некорректные системы управления персоналом, отсутствие концентрации внимания на мотивации труда и развитии работников, как единиц системы, что приводит к большой текучести кадров и снижению эффективности деятельности банка в целом. При этом менеджеры высшего звена не осознают важности вопроса рационального управления человеческим капиталом, акцентируя свое внимание на финансовых показателях, которые, в свою очередь, зависят от деятельности каждого работника и системы в целом, и снижаются при текучести кадров, неэффективной работе одного из отделов либо неверном распределении задач среди персонала. Если говорить о системах вознаграждения, то стоит отметить, что вознаграждение работников осуществляется на базе общих успешных результатов деятельности банка в целом, то есть материальное вознаграждение выплачивается без учета

КПД и эффективности работы каждого конкретного работника и его личного вклада в доход организации.

Данный подход не является эффективным, потому что персонал не может почувствовать влияние своего личного вклада в деятельность и ощутить зависимость размера вознаграждения от его трудовых затрат и вложений.

Здесь же стоит отметить, что в отечественной практике нередко встречается несправедливое распределение бонусов за работу. Допустим, за успешное выполнение плана ипотечного кредитования бонусное вознаграждение получают только работники отдела ипотечного кредитования, при этом исключается вклад в работу операционных работников, которые занимаются оформлением и некоторым сопровождением сделки.

Здесь имеет место снижение уровня мотивации работников, сопровождающих банковские процессы, и здесь же появляется большая текучесть кадров в операционном отделе банка, что приводит к снижению эффективности деятельности банка в целом [16].

Труд банковского персонала является высококвалифицированным и интеллектуальным, требующим высокой ответственности по отношению к выполняемым задачам и обязывающим принимать серьезные и важные решения даже рядовым сотрудникам банка. Этот фактор создает особую сложность в выстраивании системы мотивации труда и существенно повышает значимость решения вопроса её адекватности и рациональности. Также не стоит забывать, что такой труд является изначально высокооплачиваемым, а, следовательно, материальное вознаграждение может быть не основным мотивационным аспектом.

Эффективное управление персоналом способствует росту эффективности деятельности банка, а также повышению его конкурентоспособности.

Отметим, что улучшить данный показатель можно путем повышения эффективности работы менеджеров банка и совершенствования системы управления персоналом банка в целом.

Выявленные недостатки в финансовом состоянии банков, которые напрямую связаны с рентабельностью, влияют и на финансовую устойчивость банка и на его конкурентоспособность, что в свою очередь так же находится под влиянием и даже внутри компетенций персонала.

Именно поэтому улучшение механизма управления персоналом, позволяет сделать более эффективной мотивацию сотрудников и всех зависимых единиц рабочего процесса, что приведет к высоким показателям эффективности деятельности банка.

Совершенствование системы управления персоналом предполагает введение новшеств и поэтому необходимо узнать мнение самого персонала обо всех процессах, происходящих в банке, а также их удовлетворенности этими процессами.

Чтобы очередные нововведения не воспринимались персоналом негативно, был проведен анкетированный опрос всех сотрудников, работающих в Банк конверсии «Снежинский» АО. Такая мера была предложена для того, чтобы знать объективное отношение сотрудников к существующей действительности. В анкете было представлено около 20 вопросов о внутреннем климате кредитной организации и комфортности работы в ней, а в качестве ответов были предложены такие варианты, как «да», «затрудняюсь ответить» и «нет» [32].

Таким образом, в Банк конверсии «Снежинский» АО было проведено анкетирование, которое показало положительные результаты и точки роста, как для персонала, так и для управляющего звена.

Данное исследование показало, что около 40% сотрудников банка находятся в возрасте до 35 лет, однако, большую долю занимают работники с большим опытом работы в банке (около 8-11 лет) и возрастом старше 35 лет. Также исследование показало, что более 75% работников – это женщины, которые в большей степени готовы принимать на себя ответственность за принятие решений, а также за детальную работу над каждым вопросом. Также стоит отметить, что 25% мужчин в составе персонала банка чаще занимают руководящие должности или ведут деятельность в рамках не основной

деятельности банка (служба внутреннего контроля, IT-специалисты, служба безопасности и т.д.). По итогам более детального исследования результатов анкетирования персонала можно сделать ряд выводов:

– более половины работников (57%) Банк конверсии «Снежинский» АО удовлетворены выполняемой деятельностью, однако 35% считают, что могли бы заниматься более ответственной и созидательной работой в рамках своего отдела или даже всего отделения банка. На рисунке 48 представлена диаграмма удовлетворенности работой среди сотрудников Банка конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.;

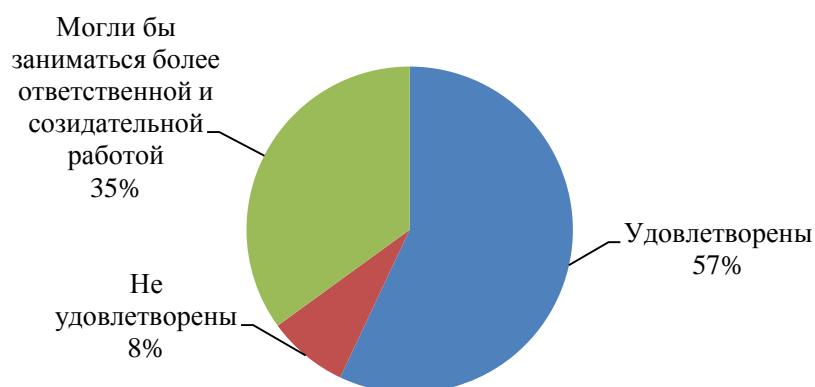


Рисунок 48 – Удовлетворенность работой среди сотрудников Банка конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.

– около 45% работников считают свой график работы приемлемым или даже оптимальным. Многие отмечают, что существует возможность гибкого графика в плане более раннего начала работы (в 8 утра, а не в 9:30), что влечет за собой более раннее окончание (не в 18:00, а в 17:00). Около 15% работников считают свой график работы не оптимальным и изъявляют желание об изменении данного графика в более гибкую сторону. На рисунке 49 представлена удовлетворенность графиком работы среди сотрудников Банка конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019 г.;

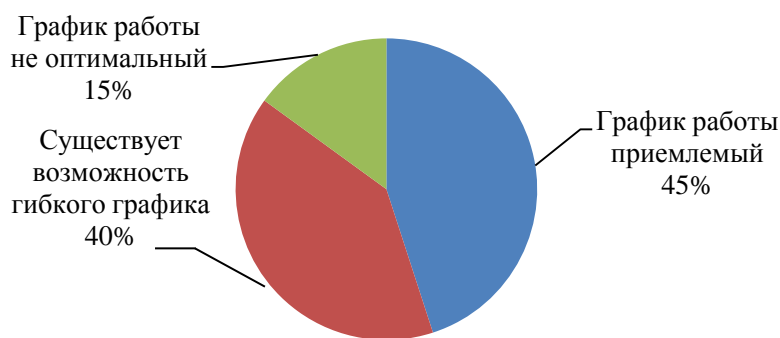


Рисунок 49 – Удовлетворенность графиком работы среди сотрудников Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.

– небольшая доля работников – около 30% – действительно готовы жертвовать личным временем во благо совершенствования банка и улучшения производственного процесса, что в первую очередь говорит о том, что имеет место быть низкий уровень внутренней мотивации к деятельности. Также около 64% сотрудников отмечают, что чаще всего с нетерпением ждут конца рабочего дня. На рисунке 50 представлен уровень внутренней мотивации к деятельности среди сотрудников Банка конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.;

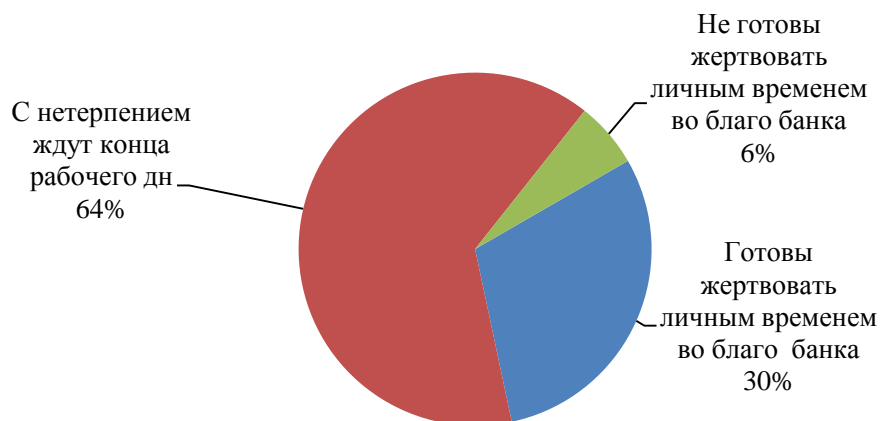


Рисунок 50 – Уровень внутренней мотивации к деятельности среди сотрудников Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.

– на рисунке 51 можно увидеть, что около 53% работников признали морально-психологический климат банка оптимальным и благоприятным, около 30% отметили, что нейтрально относятся к морально-психологическому климату, однако он развит в кредитной организации не в полной мере, а 17% работников отметили, что их в целом не устраивает внутренний климат банка, и они хотели

бы его изменить. Как ни парадоксально, среди этих 17%, ответивших негативно, около 95% работников – новички со стажем работы не более 3х лет, что говорит о низком уровне адаптации новых работников;

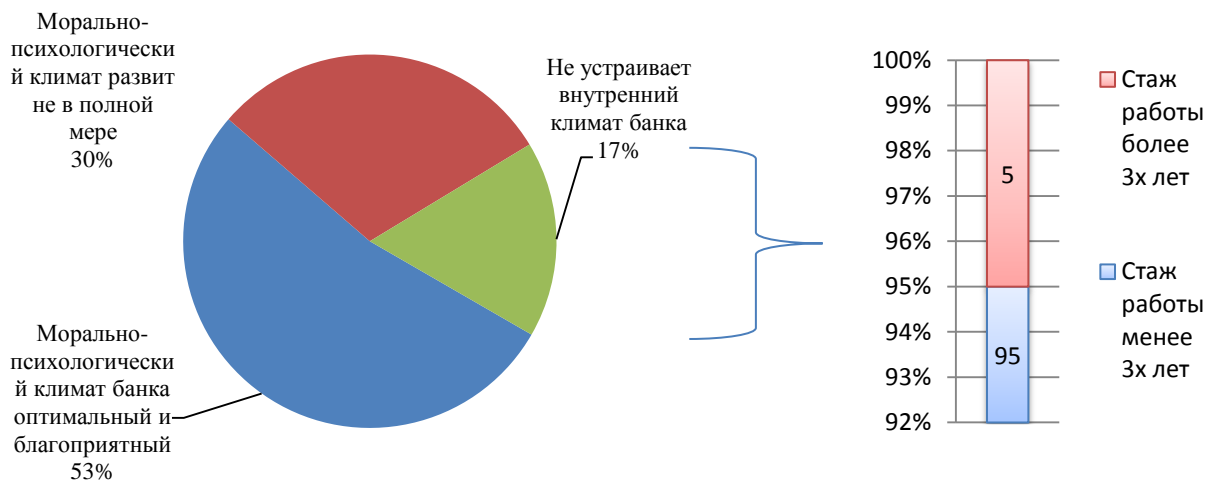


Рисунок 51 – Морально-психологический климат Банка конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.

– на рисунке 52 показано, что очень высокую значимость заработной платы для сотрудников, потому что 97% сотрудников отметили, что данный аспект является главной мотивацией к деятельности в целом и каждой выполняемой задаче в отдельности.

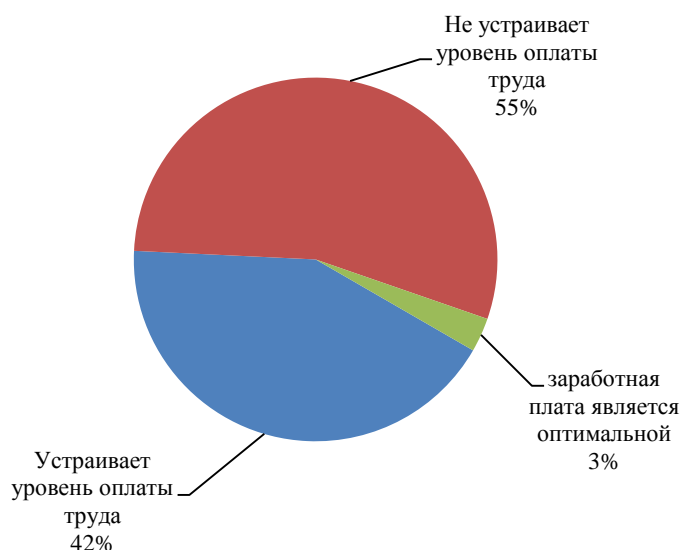


Рисунок 52 – Результаты опроса по заработной плате «Снежинский» АО на 01.10.2019 г.

Также в данном пункте было отмечено, что только 42% действительно устраивает уровень оплаты труда, а 54% считают, что заработная плата является оптимальной для выполняемых ими функций.

Более 15% отметили, что на получаемую ими заработную плату очень сложно содержать семью в условиях и ценовой политике гор. Челябинск;

– на рисунке 53 представлено, что далеко не все работники банка считают, что в банке существует четко выстроенная система мотивации труда, нематериальная мотивации и в целом комплекс, связанный с корпоративной мотивацией. В связи с этим только 32% опрошенных считают, что в банке существует справедливая мотивация (большинство из них находятся в руководящем составе), а более чем 65% работников считают, что материальные блага, социальные льготы и подарки предоставляются в банке не в полной мере;

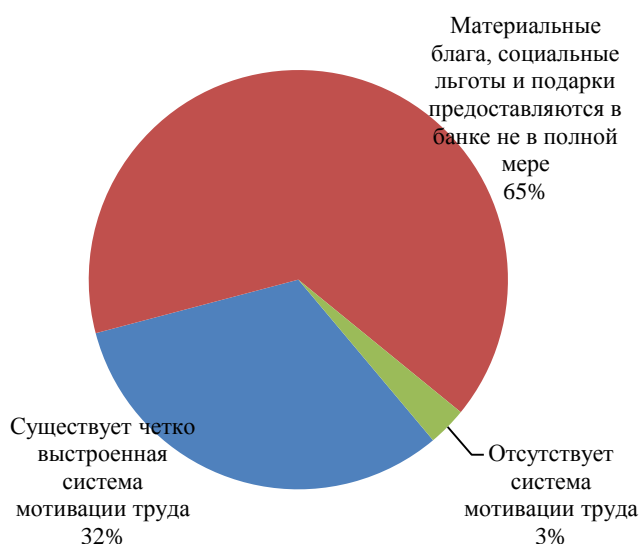


Рисунок 53 – Оценка уровня мотивации труда сотрудников Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019 г.

– на рисунке 54 можно увидеть, что более 73% работников отчетливо понимают, каким образом и из чего складывается их заработная плата, что говорит о положительной работе руководящего отдела в сфере разъяснения процесса начисления заработной платы. Однако более 10% работников ответили, что имеют максимально смутное представление об этом и никогда не знают, какая имена сумма поступит им в качестве заработной платы. Также многие отметили, что никогда не получали премии или повышенные зарплаты за перевыполненный план работы;

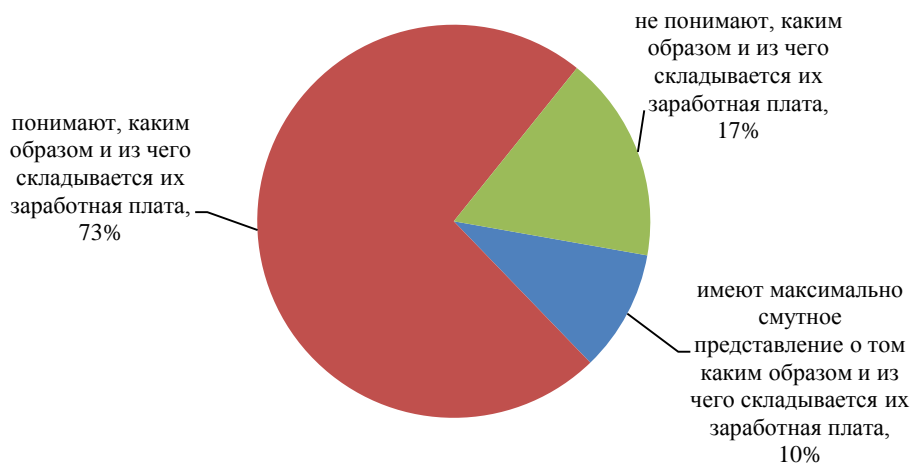


Рисунок 54 – Разъяснения процесса начисления заработной платы сотрудникам Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г.

– на рисунке 55 представлено, что около 80% работников отметили, что часто задумываются о возможности карьерного роста и возможности попасть в руководящее звено. Однако, к сожалению, только 20% отметили, что считают свою деятельность перспективной и имеют шансы на карьерный рост, что говорит об очень низкой возможности персонала к карьерному росту, так как для этого нужно отработать в банке более 10 ти лет, что крайне неприемлемо для восприятия персонала моложе 30 ти лет;

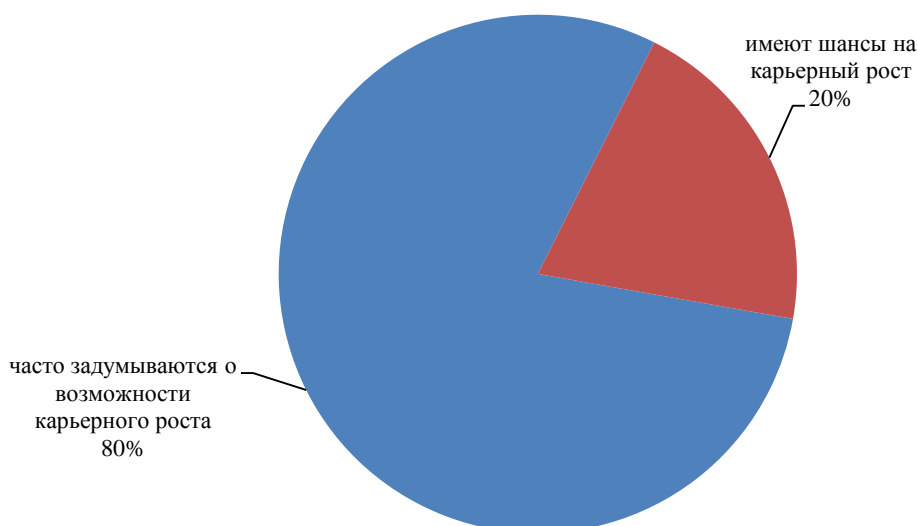


Рисунок 55 – Возможность карьерного роста среди сотрудников Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019 г.

– было отмечено, что на более комфортную атмосферу и состояние трудового состояния кредитной организации влияет знание её сотрудниками основной стратегии и миссии банка, а также её основной политики и правил внутреннего распорядка. На рисунке 56 можно увидеть, что только 32 % опрошенных отметили, что хорошо знают политику банка и его важнейшие стратегические цели. Более 68 % опрошенных отмечают, что не были ознакомлены с данными аспектами деятельности банка ни при начале своей карьеры, ни при её продолжении, что напрямую говорит о низком уровне корпоративного обучения действующих сотрудников, а также адаптации новых сотрудников банка;

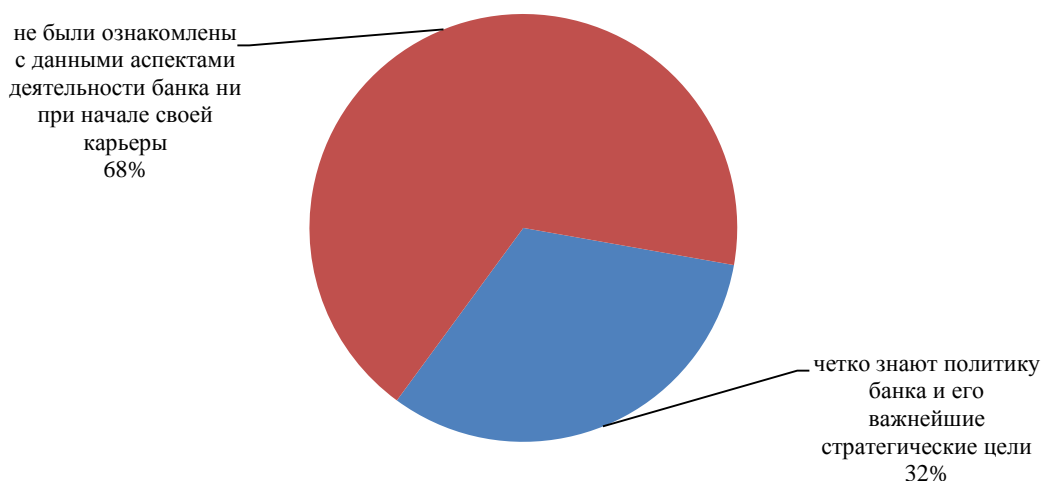


Рисунок 56 – Знание основной стратегии и миссии банка, а также её основной политики и правил внутреннего распорядка среди сотрудников Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019 г.

– на рисунке 57 представлено, что при опросе сотрудников о том, насколько они чувствуют поддержку руководящего звена при осуществлении деятельности, только 33% ответили, что считают поддержку руководящего звена оптимальной. 19% сотрудников отметили, что вообще не чувствуют поддержку руководства, а, наоборот, чувствуют сильное давление вышестоящего звена. Также только 38% считают уровень сложившихся внутренних коммуникаций высоким, а 10% отмечают, что им сложно выстраивать коммуникации с работниками других отделов или даже своего отдела;



Рисунок 57 – Поддержка руководящего звена при осуществлении деятельности Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019 г.

– на рисунке 58 показано, что более 87% сотрудников отмечают, что в банке практически отсутствует корпоративная культура и всё, что с ней связано: корпоративное обучение, корпоративный стиль, создание определенных особенностей организации и всего, что связано с корпоративным духом. Даже руководящее звено отмечает, что им не хватает некоего рода «сплочающих» мероприятий, которые бы способствовали поддержанию внутренней комфортной атмосферы. Также 78% процентов сотрудников отмечают, что им необходимо корпоративное обучение, чтобы постоянно всё больше и больше и больше углубляться во внутренние банковские процессы и повышать свои компетенции;

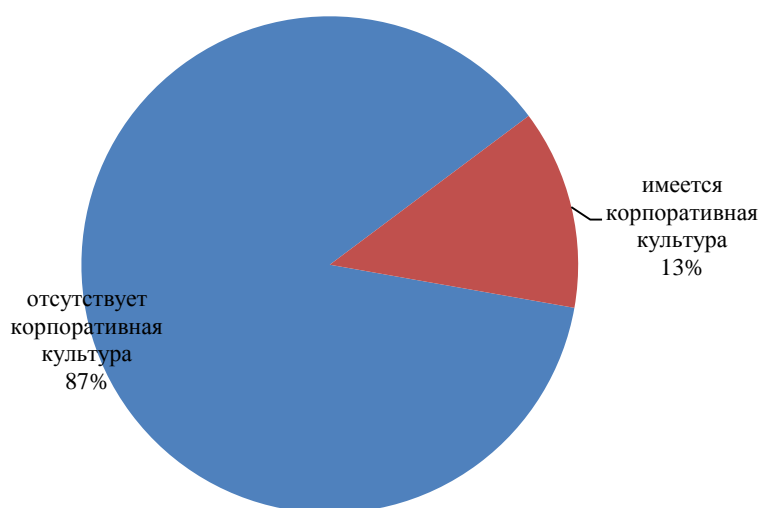


Рисунок 58 – Корпоративная культура Банк конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019 г

– на рисунке 59 показано, что около 71% сотрудников Банка конверсии «Снежинский» АО отметили, что им не хватает мотивации, в том числе нематериальной. Также отметили то, что не имеет место быть в кредитной организации некоего рода конкуренция между сотрудниками, которые работают в разрозненных отделах и не могут явно друг с другом конкурировать в борьбе за карьерный рост. Около 29% работников заметили, что многие повышения происходят «по связям» или по единоличному решению начальства, что также сильно снижает мотивацию к деятельности.

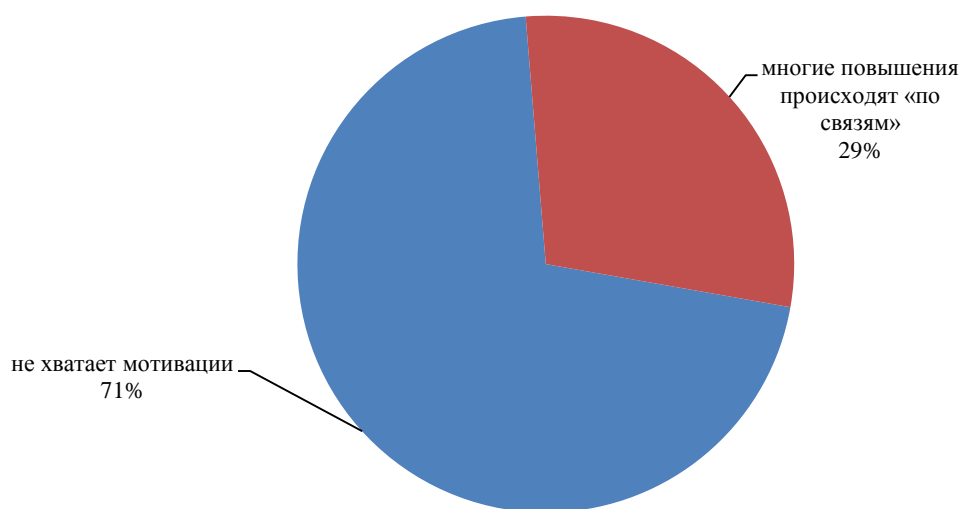


Рисунок 59 – Наличие мотивации персонала Банка конверсии «Снежинский» АО на 01.10.2019г

Благодаря проведенному опросу и глубокому исследованию выше был выявлен ряд существующих проблем, которые видят сотрудники банка изнутри, что помогает предлагать более объективные изменения.

Среди огромного большинства выявленных проблем были выбраны 3 основные проблемы, которые в большей мере влияют на эффективность деятельности банка и комфортное состояние его сотрудников.

Результаты выборки представлены на рисунке 60.

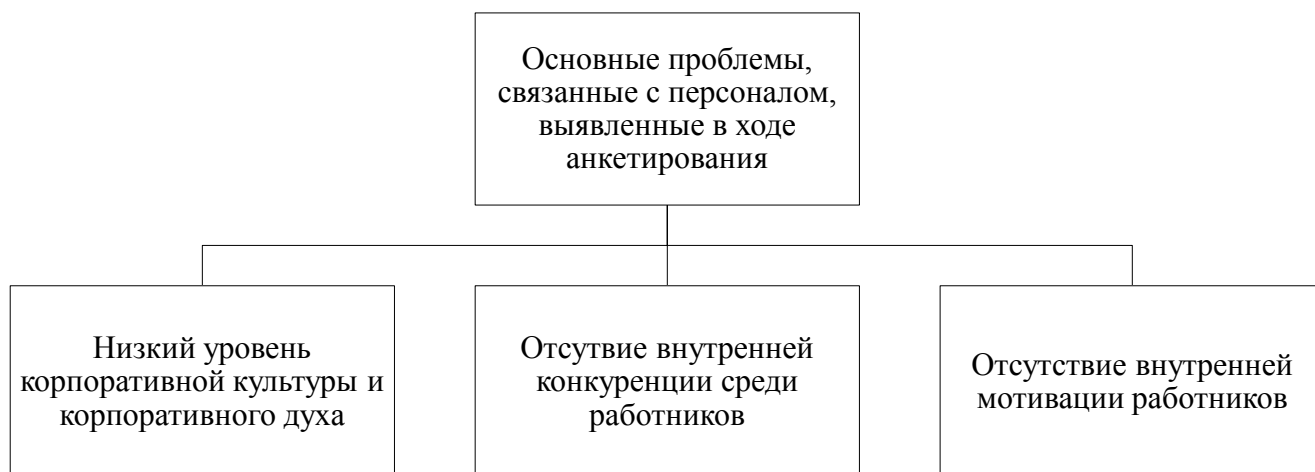


Рисунок 60 – Основные проблемы, связанные с персоналом, выявленные в ходе Анкетирования

Нужно четко понимать существующие проблемы, чтобы предлагать эффективные инструменты для их решения.

Таким образом, выше был определен ряд проблем, которые обозначили работники, а именно:

- отсутствие внутренней мотивации работников к совершаемой ими деятельности в виду низкой вероятности карьерного роста и поддержки в достижениях вышестоящих отделов, а также решению многих вопросов «по связям». Данный аспект возникает из-за того, что среднестатистический работник не видит перспективности своей работы, так как он не продолжает обучение и повышение своих компетенций, «засидевшись» на одном и том же месте. Также этот работник отчетливо понимает, что на высокие должности попадают не те, кто усердно работают, а те, кто имеет более близкие связи с начальством;

- персонал не в полной мере взаимодействует друг с другом из-за различности выполняемых функций, и складывается некий стереотип, что работа происходит не среди многочисленного коллектива, а среди работников одного отдела, работающих в одном кабинете в количестве 8-9 человек. В связи с этим не хватает определенного рода конкуренции между сотрудниками, которая строится на достижении поставленных целей и уровне полученных результатов. Если же выстроить рациональную систему конкуренции, то и повысится внутренняя сплоченность и уровень мотивации персонала;

– в Банк конверсии «Снежинский» АО практически отсутствует корпоративная культура, связанная также и с корпоративным обучением, внутренними мероприятиями для сотрудников, а также корпоративным стилем. Всё это также вызывает разобщенность персонала и низкий уровень мотивации.

Вывод по разделу два

Проведен анализ банковского сектора за период с 2018 года по настоящее время. По результатам анализа следует отметить, что банковский сектор активно развивается, что характеризуется ощутимым ростом спроса на банковские услуги, как со стороны физических, так и юридических лиц. Не смотря на рост спроса на банковские услуги, каждый банк старается привлечь как можно больше клиентов для обслуживания и предоставления услуг, а также ищет крупных и перспективных клиентов, которые будут пользоваться различными услугами и в течение длительного срока времени. Это происходит только лишь благодаря эффективной деятельности персонала, что обеспечивает конкурентоспособность банков.

Снижение количества банковских организаций ввиду реализации государственного процесса финансового оздоровления банковского сектора привело к существенным изменениям спроса и предложения рабочей силы кредитных организаций.

Банки постоянно повышают планку требований к персоналу, ведь способность быстро адаптироваться к изменениям рынка дает ощутимые конкурентные преимущества.

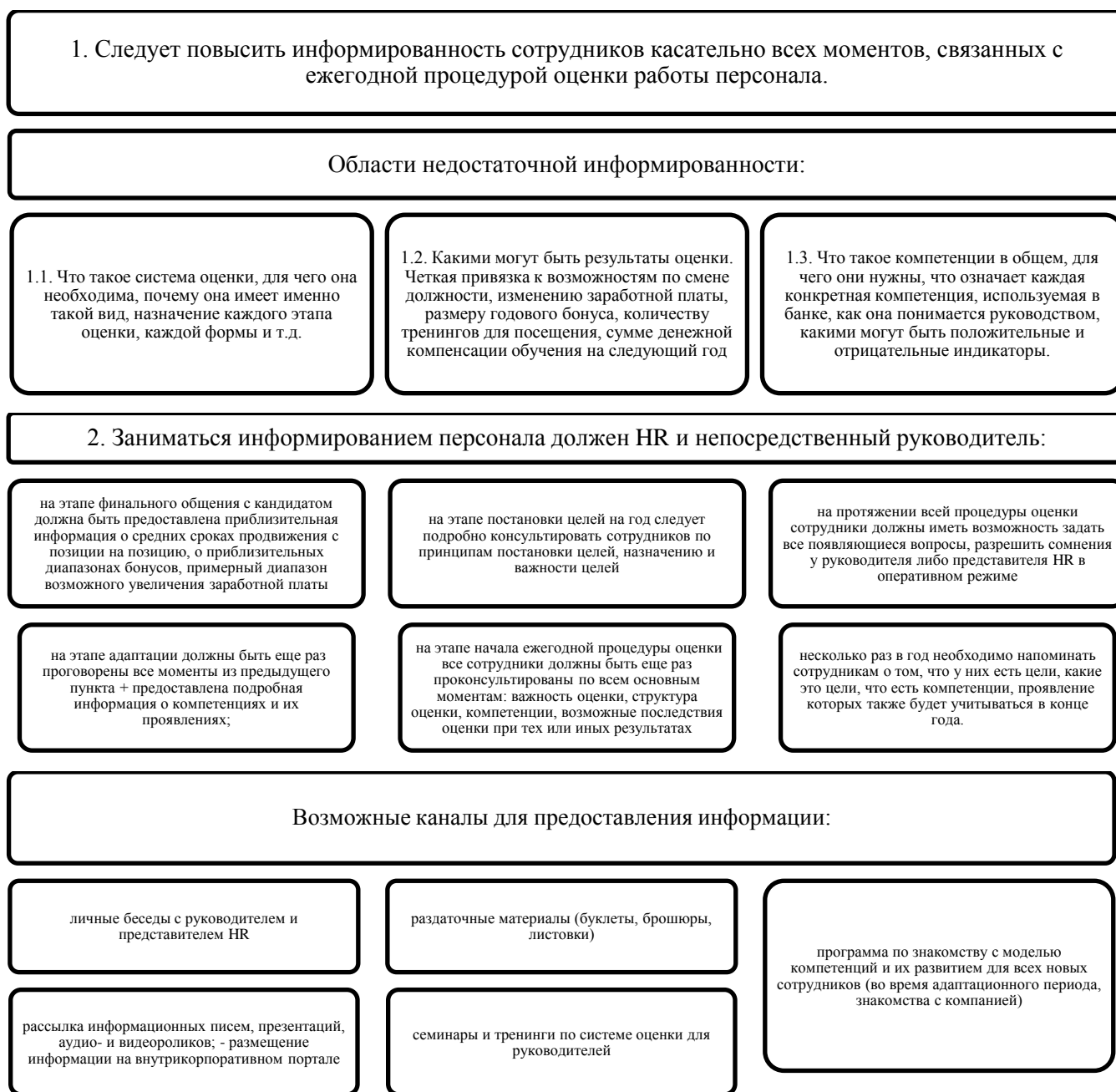
Профессиональный уровень подготовки сотрудников в банковской деятельности значит очень многое: умение работать в сложных программах, ориентироваться в разнообразной документации, быть ответственным за принимаемые решения – всё это влияет на эффективность и конкурентоспособность банка.

В ходе исследования было проведено глубокое исследование и анализ внутренних проблем всего персонала банка путем анкетированного опроса. Предложенные анкеты были анонимные и дали четко понять ряд объективных недостатков, которые существуют в центральном отделении Банк конверсии «Снежинский» АО. По результатам исследования были подведены развернутые итоги, которые натолкнули на размышления по поводу внедрения ряда мероприятий по совершенствованию управления персонала в данном банке.

3. ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКОВ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления деятельностью персонала банков

По результатам анализа в Банке конверсии «Снежинский» АО были сделаны основные выводы, направленные на повышение эффективности деятельности персонала, представим их на рисунке 61.



Окончание рисунка 61

3. Для того чтобы оценка проходила эффективно, особенно важно тщательно информировать руководителей, так как они должны понимать важность процедуры и вкладываться на 100% в ее реализацию не только при тщательной оценке деятельности сотрудника, но и при проведении финальной беседы

4. С руководителями верхнего уровня беседу с использованием презентационных материалов и видеоматериалов стоит проводить отдельно руководителю компании или HR-директору.

5. Следует более тщательно проанализировать общие корпоративные компетенции банка, возможно, добавить новые компетенции и сделать список более гибким в зависимости от департамента или конкретных отделов. Для работы над определением ключевых компетенций для различных категорий сотрудников для каждого конкретного департамента стоит создать отдельную комиссию, состоящую из руководителей и представителей Управления по работе с персоналом

Рисунок 61 – Основные выводы по результатам анализа

В связи с ранее выявленными проблемами мы предлагаем мероприятия для совершенствования оценки работы персонала по следующим направлениям:

- проведение оценки на основе метода «360 градусов»;
- применение компетентностного подхода к оценке каждого сотрудника, который дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к сотруднику в зависимости от его профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.
- внедрение бирюзовой революции.

На данный момент в систему компетенций банка включены 4 общих компетенции, каждая из них разбита на несколько индикаторов и 4 менеджерских компетенции, также разложенные более подробно.

Каждый индикатор имеет несколько вариантов оценок выраженности. В таблице 3 представим систему компетенций банка.

Таблица 3 – Система компетенций банка

Компетенция	Индикаторы
<i>Общекорпоративные</i>	
1. Ориентированность на результат	Демонстрирует понимание целей организации и своего подразделения. Ставит цели, амбициозные по срокам и результатам
	Достигает результатов согласно поставленным целям и в срок
	Запрашивает обратную связь, старается улучшить навыки и получить новые знания
	Следит за новейшими разработками и передовым опытом в своей области

Продолжение таблицы 3

Компетенция	Индикаторы
2. Инициативность/Инновации	Способен предлагать новые идеи и решения, соответствующие бизнес-потребностям
	Систематически работает над улучшением процессов, процедур и повышением эффективности
	Поощряет людей к проявлению инициативы
3. Работа в команде	Распределяет четкие роли внутри команды (если руководитель) и понимает свою роль в команде (если сотрудник)
	Помогает создать и поддерживать командный дух
	Сотрудничает с коллегами в команде для достижения общих целей и соблюдения процессов. Ищет возможности для взаимодействий с другими командами
	Делится информацией и знаниями с членами команды, прислушивается к мнению других
4. Ориентация на клиента (внешнего и внутреннего)	Проводит мониторинг удовлетворенности клиентов. Ставит удовлетворенность клиента во главе списка приоритетов команды (если менеджер)
	Выявляет и отвечает на потребности, ожидания и требования клиентов
	Устанавливает и поддерживает хорошие взаимоотношения с клиентами. Соблюдает политики и практики для обеспечения корректного обслуживания клиентов
	Умеет вести переговоры / обладает навыками продаж
<i>Менеджерские</i>	
1. Стратегическое видение	Имеет четкое общее представление об организации, ее бизнесе и окружении
	Умеет эффективно переводить стратегию в конкретные планы деятельности
	Анализирует риски и возможности каждой ситуации
	Способен принимать оптимальные решения в каждой ситуации
2. Управление изменениями	Борется за введение изменений, необходимых общей стратегии
	Оценивает и отслеживает разрыв между текущей и требуемой ситуацией
	Поощряет других смотреть на проблемы и процессы с разных сторон
	Продолжает держать в фокусе внимания главную цель в период неопределенности и изменений

Окончание таблицы 3

Компетенция	Индикаторы
3. Коммуникация	В качестве коммуникатора эффективно выполняет роль моста между топ-менеджментом и своей командой
	Обращается к нужному сотруднику напрямую, не используя влияния иерархического руководителя
	Создает атмосферу открытого и эффективного взаимодействия между людьми
	Ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию
4. Развитие подчиненных	Помогает членам команды понять, как их вклад в работу отражается на общей картине происходящего
	Помогает людям развиваться и расти, предоставляя им отзывы об их работе и хваля их за успехи
	Мотивирует людей добиваться более высоких целей
	Приветствует обмен опытом и обучение среди своих сотрудников

Как видно из таблицы 3, большинство сотрудников оцениваются только по 4 компетенциям. Представим на рисунке 62 компетенции сотрудников.



Рисунок 62 – Компетенции сотрудников

Возьмем для примера сотрудников основных отделов внутри Кредитного отдела (Отдел анализа и кредитных рисков, Клиентская служба (бэк-офис и фронт-офис), Отдел продаж).

На данный момент и аналитик, и менеджер по продажам, и специалист фронт-офиса, и специалист бэк-офиса, занимающиеся совершенно разной деятельностью, имеют одинаковый набор компетенций, которые, к тому же, никак не разделены по весу. В таблице 4 представлено соответствие заявленным компетенциям.

Таблица 4 – Соответствие заявленным компетенциям

Отдел	Деятельность	Требования	Соответствие заявленным компетенциям	
Отдел анализа и кредитных рисков.	Кредитный анализ	– должны быть сильными математиками и аналитиками, должны уметь защищать свое решение на кредитном комитете, – должны быть развиты навыки коммуникации, убеждения и умение работать с возражениями со стороны менеджеров по продажам, имеющих сильные коммуникативные и презентационные навыки и обычно настроенных противоположно	Инициативность	–
			Ориентированность на результат	+
			Работа в команде	–
			Ориентированность на клиента	+
Отдел продаж	Продажи	– должны быть развиты навыки коммуникации и презентации, умение убеждать, активность, настойчивость и инициативность	Инициативность	–
			Ориентированность на результат	+
			Работа в команде	–
			Ориентированность на клиента	+
Клиентская служба, фронт-офис	Поддержание отношений с текущими клиентами	– должны быть клиентоориентированны, очень стрессоустойчивы, – должны быть готовы к работе в режиме многозадачности, под давлением, – должны иметь навыки продаж, так как занимаются кросс-продажами	Инициативность	+
			Ориентированность на результат	+
			Работа в команде	+
			Ориентированность на клиента	+
Клиентская служба, бэк-офис	Обработка документации и проведение операций в системах	– должны быть аккуратны, ответственны, готовы заниматься рутинной работой	Инициативность	-
			Ориентированность на результат	+
			Работа в команде	-
			Ориентированность на клиента	-

Разработаем примерный набор компетенций для каждого из четырех направлений и примерным весом каждой компетенции.

По результатам рассмотрения этих 4 категорий сотрудников в список из 4 основных компетенций были добавлены новые, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Новые компетенции для сотрудников банка

Аналитическое мышление	Способность анализировать проблему, логически рассуждать, понимать ситуацию при помощи разбиения ее на мелкие части, отслеживать предпосылки шаг за шагом, по принципу подчиненности
Стрессоустойчивость	Умение преодолевать трудности, работать под давлением и в сжатые сроки, умение подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт.
Ориентация на качество работы	Под этим термином в данном случае понимается точное, качественное выполнение работы в срок, в независимости от того, интересна эта работа или она рутинна и однообразна. Индикаторами могут быть пунктуальность, аккуратность, точность, ответственность.
Навыки продаж, умение убеждать	Здесь конкретно навыки продаж будут пониматься, как умение презентовать, убедить, работать с возражениями, отстоять свою точку зрения, найти к человеку оригинальный подход.
Коммуникабельность	Ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию. Умеет строить эффективные взаимоотношения с коллегами, руководством, прямыми и косвенными подчиненными, клиентом.

На рисунке 63 представлены системы компетенций для сотрудников отделов кредитного подразделения

Отдел	Отдел анализа и кредитных рисков	Отдел продаж	Клиентская служба, фронт-офис	Клиентская служба, бэк-офис
Компетенция				
Аналитическое мышление	25	9	5	5
Стрессоустойчивость	10	10	12	10
Ориентация на качество работы	10	5	8	26
Навыки продаж, умение убеждать	13	20	10	5
Коммуникабельность	10	14	14	10
Ориентированность на результат	15	18	12	20
Инициативность	6	10	10	5
Работа в команде	6	5	11	11
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)	5	9	18	8
наличие компетенции крайне важно для выполнения функций данной должности				
компетенция имеет значения для качественного выполнения основных функций должности				
компетенция не критична для данной должности, но должна присутствовать и поддаваться				

Рисунок 63 – Системы компетенций для сотрудников отделов кредитного подразделения

Предлагается ввести в банке оценку 360°, по которой будет оцениваться каждый сотрудник, и Форму оценки по компетенциям (Приложение Г и Д) предоставлять заполнять не только самому сотруднику и непосредственному руководителю, но также коллегам, подчиненным, клиентам, партнерам.

Этапы проведения оценки:

– Определяем, какие компетенции будем исследовать. Выбираем только те качества сотрудника, уровень развития которых напрямую влияет на эффективность его работы. Для этого можно использовать существующие в компании профили должностей, корпоративные модели компетенций или список обязанностей и ключевых требований к оцениваемому работнику.

– Разрабатываем опросник. Каждую компетенцию нужно оценивать через несколько вопросов, это позволит повысить реалистичность результатов.

– Продумываем анонимность.

– Выбираем оценивающих. Это должны быть только те, кто непосредственно контактирует с оцениваемым.

– Проговариваем со всеми участниками опроса цели оценки 360 градусов.

– Анализируем результаты.

– Даем обратную связь оцениваемому, и помогаем составить программу развития. Важно проявить максимальную тактичность, постараться донести, что низкие оценки каких-либо компетенций – это обозначение зон развития, а не приговор.

Рекомендации по составлению анкеты:

– Включайте вопросы-дубли. Чтобы исключить неискренние, необдуманные, случайные ответы, некоторые вопросы дублируйте: формулируйте другими словами. Главное, чтобы вопросы-дубли были разнесены по тесту: идущие подряд будут заметны.

– Не стоит задавать больше 50 вопросов. Если опросник будет слишком большим, респонденты устанут и под конец могут начать отвечать, не задумываясь.

– Точные, однозначные формулировки. Используйте самые простые, общеизвестные слова, конкретизируйте определения. Если каждый поймет вопросы по-своему, вы не получите актуальной картины. Например, вместо «Считаете ли вы А. обязательным?» спросите «Верно ли, что А. всегда соблюдает договоренности?».

– Вариант «Я не знаю». Обязательно включите в варианты ответа «Я не знаю» или «У меня нет информации» — вполне возможно, что проявление каких-то качеств работника респондент не мог наблюдать.

Таким образом, метод 360 градусов используется для оценки компетенций сотрудника. На основе результатов можно составить индивидуальный план развития. Оценку нельзя использовать для карьерных и зарплатных решений. Как оцениваемый, так и оценивающие должны четко представлять цели оценки. Без соблюдения и донесения принципа анонимности Оценку проводить бессмысленно.

Оценка основных компетенций персонала банка осуществляется по 5- бальной шкале, где 5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – неудовлетворительно, 1 – очень плохо. После чего рассчитывается средний балл и комментируется результат оценки.

В современном мире довольно сложно представить банки, в которых практически полностью отсутствуют иерархические пирамиды, а организационная структура представляет собой систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег. Так называемая бирюзовая организация, организация будущего. Этот термин ввел Фредерик Лалу. Рассмотрим семь стадий, предложенные Фредериком Лалу, через которые прошли организации во всем мире [29] (таблица 6).

Таблица 6 – Эволюция организаций [29]

Стадия	Характеристика
Реактивная или инфракрасная	Самая ранняя стадия, она приходилась примерно 100-50 тысяч лет до н.э. Люди жили небольшими группами. Обычно они объединяли не более нескольких десятков человек. Внутри группы все занимались собирательством, разделения обязанностей и иерархии. Лидера не было.

Продолжение таблицы 6

Стадия	Характеристика
Магическая или пурпурная	<p>Пятнадцать тысяч лет назад люди перешли от крошечных семейных групп к племенам до сотен человек в каждом. Все, что происходило вокруг, люди приписывали магическим силам. В племенах появились посредники между духами и людьми — шаманы или вожди. Они принимали решения и могли при помощи ритуалов избавить человека от гнева духов. У шаманов была некоторая степень власти, но организации на этой стадии еще не было — шаманы не отвечали за разделение труда в племени.</p>
Импульсивная или красная	<p>Десять тысяч лет назад племена стали воевать друг с другом. Появились вожди — лидеры группы. Победенные и плененные враги стали рабами — им поручали обязанности, которые не хотели выполнять члены племени-победителя. Так появилось первое разделение труда. В вожди выбирали самого сильного. Его сразу же свергали, если он на мгновение показывал слабость.</p>
Конформистская или янтарная	<p>Шесть тысяч лет назад стали появляться государства и цивилизации. Сотрудники янтарной организации строго следуют приказам, не задавая лишних вопросов. В них зародилось планирование и возникли стабильные организационные структуры, несмотря на консервативность. Католическая церковь и армия — типичные янтарные организации.</p>
Конкурентная или оранжевая	<p>В эпоху Возрождения зародились оранжевые организации, два века назад начали набирать силу, а после Второй мировой войны доминировали в западном мире.</p> <p>С «оранжевой» точки зрения, каждый человек имеет право добиваться любых целей: нищий может стать миллионером, уборщик - генеральным директором. Главное — победить в конкурентной борьбе: как внутренней между сотрудниками, так и внешней. Цель компании — прибыль. В структуре — четкая иерархия. Планирование и реализация планов разделены: обдумывание происходит наверху, исполнение — внизу. Решения принимает руководитель, передает вниз на другой уровень, и в итоге задание доходит до исполнителя низшего звена.</p>

Окончание таблицы 6

Стадия	Характеристика
Плюралистическая или зеленая	<p>Зеленые организации впервые заявили о себе на рубеже XIX и XX веков. Тогда люди пытались бороться с неравенством, возникшим после Промышленной революции, а в 1960-х годах строили коммуны.</p> <p>В зеленых организациях уважают разные точки зрения и внимательно относятся к чувствам. Люди стремятся к равенству, добрососедству, справедливости, гармонии и консенсусу. Личные отношения внутри группы, для зеленых организаций, ценнее результата, а польза для человечества и планеты важнее личной выгоды.</p> <p>Зеленые компании претендовали на место компании будущего. Но не получилось, так как в чистом виде существовать такие организации не могут. Личные отношения внутри коллектива стали выше целей компании — победить конкурентов.</p>
Эволюционная или бирюзовая	<p>30 лет назад появились первые бирюзовые организации. Люди устали от внутренней конкуренции и тотального контроля руководства. Общая цель компании – делать максимум на пределе возможностей. Бирюзовые организации взяли лучшее от оранжевых и зеленых. От оранжевых досталось желание конкурировать с внешними компаниями, от зеленых — стремление быть командой.</p>

На рисунке 64 представлена эволюция организаций. Пять последних существуют до сих пор.

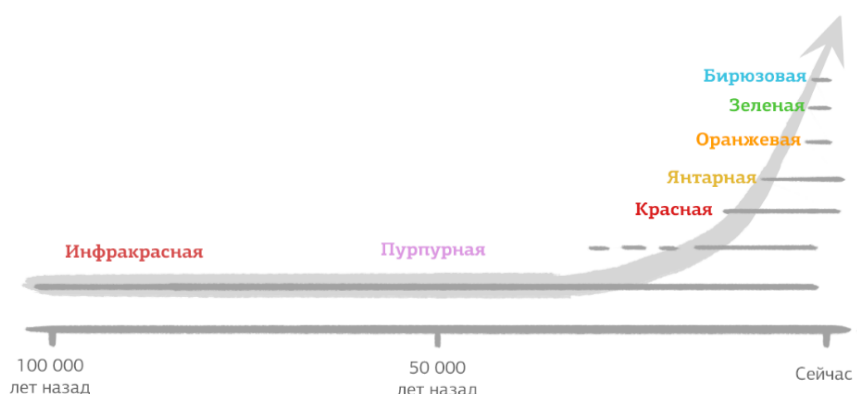


Рисунок 64 – Эволюция организаций

Бирюзовое будущее банков становится возможным, когда в их практику вводится эволюционная бирюзовая парадигма, фундаментом которой являются кажущиеся на первый взгляд совершенно парадоксальные установки. Это

самоуправление, целостность и эволюционная цель. Взаимодействие равноправных коллег, которые лишь в случае необходимости прибегают к помощи не менеджера, а коуча. Коуч, который не имеет никаких полномочий власти, не наделен никакой отличной от остальных сотрудников ответственностью, который, как правило, работает на несколько команд одновременно и не имеет права принимать никаких решений за команду, даже если уверен, что знает лучший способ действия, полностью лишен каких-либо признаков так привычной нам иерархической власти. [29]

В таком положении команда полностью самоуправляется и самоорганизуется. И банк становится от этого только сильнее. Однозначно не стоит думать, что полное отсутствие руководящего состава в банке сразу даст хорошие результаты. Для начала надо чтобы вновь образуемая команда или новый сотрудник банка прошел обучение - обучение работать в условиях самоуправления, основами которого становятся важнейшие знания о том, как строятся взаимоотношения между людьми, как эффективно принимать решения в группе, как уметь слушать и слышать собеседников и другое. [29]

29Переход к подобной системе – это в буквальном смысле серьезный эволюционный шаг в сознании, прежде всего. Ведь надо научиться жить с таким количеством свободы и ответственности, а это нелегко. Никаких менеджеров, никаких докладов и совещаний, минимум собраний – только при необходимости решить важные для сотрудников вопросы. [29]

Банки становятся живым организмом, функционирующим на базе сильных сторон своих членов. Если и случаются иерархии, то только спонтанные, «актуализированные», возникающие на основе признания, опыта, умений.

Еще один важный принцип – целостность. Эта побуждает сотрудника быть самим собой, нет нужды носить маску. Никто не оспаривает сильные и слабые стороны, его принимают как полноправного члена команды, неумение чего-то не наказывается, лучшие способности всегда приветствуются. Члены команды с периодичностью оценивают результаты деятельности друг друга на основе компетенций, которые сами же и разработали. Они составляют годовые планы

инициатив, участвуют в проектах, создание которых сами же и инициируют, принимая на себя те или иные роли в них также самостоятельно. При этом центральный аппарат всегда сведен до минимума и выполняет только функцию поддержки. [29]

Основополагающий принцип бирюзовой парадигмы – это эволюционная цель. Чем же может привлекать бирюзовое будущее банка. Он не ставит самоцелью повышение конкурентоспособности или достижение высокой прибыльности. Так что тогда дает это будущее людям – инвесторам, сотрудникам. Оно дает свободу в чистом виде, лишенную привкуса материальных благ и основанную на реализации своего призвания и своих талантов. [29]

Еще один парадокс состоит в том, что банки, реализующие принципы бирюзовой парадигмы, могут становиться совершенно недостижимыми для конкурентов, увеличивая свою рыночную стоимость в десятки, а то и сотни раз, потому что они способны лучше видеть среду, в которой работают. Движущей силой становятся принципы – прислушайся к себе, работай на свое призвание, реализуй свои таланты в полной мере. Им чужды корпоративные войны и политические игры, бюрократия и бесконечные совещания. Каждый член команды вслушивается в свои собственные потребности и старается понять, чего хочет он сам и чем «хочет» стать банк, к какой цели они идут вместе. [29]

В России пять отделений ПАО Сбербанк работают по правилам бирюзовой организации, расположенные в Балашихе. По внешнему виду, отделение не отличается от других отделений Сбербанка. Ключевая особенность – каждый сотрудник имеет права принимать решения. Здесь стараются задействовать потенциал каждого сотрудника. Отсутствует начальство, руководитель филиала называется коучем, но все вопросы решаются совместно. Сотрудники исполняют определённые роли или обязанности, а не занимают должности. На первом месте – удовлетворенность клиентов. На втором – это показатели финансовой эффективности и показатели прибыли. В итоге, в таком отделении претензий и

жалоб меньше. А прибыль теперь не цель, а результат совместной хорошей работы сотрудников [29].

Единого рецепта конкретных обязательных шагов для достижения бирюзовой стадии не существует. Секрет кроется в эволюционном развитии сознания, когда каждый сотрудник стремится прожить достойную жизнь, исповедуя высокие моральные принципы и глубоко прислушиваясь к себе, предпочитая созидать и уважая другие личности, не зарывая свои таланты и осознавая, ради чего живешь. [29]

3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий

При внедрении новой системы оценки были поставлены следующие цели:

- Добиться систематизации уже имеющихся форм оценки, кадровых процедур;
- Информировать сотрудников банка о предъявляемых к ним требованиях и критериях выполнения поставленных задач;
- Определить соответствие потенциала каждого работника занимаемой должности и принять обоснованные кадровые решения (развитие/ продвижение);
- Определить соответствие размера получаемого вознаграждения результатам;
- Повысить результативность деятельности организации.

Определим, эффективны ли разрабатываемые мероприятия или нет.

Далее необходимо провести расчет реальных затрат на проведение аттестации в банке.

Расходы на внедряемые мероприятия представим в таблице 7.

Таблица 7 – Расходы на внедряемые мероприятия

Расходная часть	Стоимость на 1 человека, руб.	Количество человек	Сумма, руб
Дистанционное обучение персонала	13 500	9	121 500
Расходы на оценку специалистов методом 360 градусов	10 000	6	60 000

Окончание таблицы 7

Расходы на проведение оценки персонала, в т. ч.:			
Стоимость базового пакета документов			6 900
Обработка 1 анкеты рядового сотрудника	1 000	28	28 000
Итого			216 400
Примечание: расчетные авторские данные			

Стоимость услуг составляет 216 400 руб. (включая обучение персонала). Стоимость программного обеспечения для оценки персонала составляет 130 тыс. руб. Банк планирует затраты на поддержку системы в размере 40 тыс. руб. в год (1-й год – 20 тыс. руб.). Срок использования системы оценим в 3 года.

В процессе разработки и внедрения системы привлекается персонал банка, общая стоимость рабочего времени которого на данный этап проекта составила 150 тыс. руб. Косвенные расходы по проекту по расчетам составят приблизительно 20 тыс. руб. в год. Прямые выгоды от проекта оцениваются в 1500 тыс. руб. в год (1000 тыс. руб. – первый год).

Рассчитаем в таблице 8 TCO (TotalCostofOwnership – Совокупная стоимость владения).

Таблица 8 – Расчет совокупной стоимости владения (TCO)

В рублях

Затраты	1-й год	2-й год	3-й год
Расходы на внедряемые мероприятия	216 400	–	–
Программное обеспечение	130 000	–	–
Персонал компании	150 000	–	–
Поддержка системы	20 000	40 000	40 000
Косвенные расходы	20 000	20 000	20 000
Итого:	536 400	60 000	60 000

Просчитаем в таблице 9 выгоды от внедрения системы электронной аттестации персонала.

Таблица 9 – Расчет выгоды от внедрения проекта

В рублях

Выгоды	1-й год	2-й год	3-й год
Прямые	1 000 000	1 500 000	1 500 000
Итого:	1 000 000	1 500 000	1 500 000

Далее, в таблице 10, рассчитаем дисконтированные величины

Таблица 10 – Расчет дисконтированных величин

В тыс. рублях

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Выгоды	$1000 \times 1,0 = 1000$	$1500 \times 0,77 = 1155$	$1500 \times 0,59 = 885$
Затраты (сумма инвестиций)	$536,4 \times 1,0 = 536,4$	$60 \times 0,77 = 46,2$	$60 \times 0,59 = 35,4$
(Выгоды - Затраты)	463,6	1108,8	849,6

Индекс доходности проекта (ИД) рассчитывается как отношение приведенного дохода по проекту к величине приведенных затрат (инвестиций): рассчитывается по следующей формуле 4:

$$\text{ИД} = \text{ПД} / \text{ПЗ}, \quad (4)$$

где ИД – Индекс доходности;

ПД – Приведенный доход;

ПЗ – Приведенные затраты.

Индекс доходности равен:

$$\text{ИД} = 3040 / 536,4 = 5,6$$

Итак, рассчитаем рентабельность инвестиций (формула 5):

$$\text{ROI} = \frac{463,6 + 1108,8 + 849,6}{536,4 + 60 + 60} \times 100\% = \frac{2422}{656,4} \times 100\% = 368,98\% \quad (5)$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль во внедрение проекта по совершенствованию системы оценки персонала через три года будет получено 3,68 руб. чистой прибыли.

Срок окупаемости (Ток) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{CG}}, \quad (6)$$

Где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF_{CG} – ежегодные средние поступления, которые являются результатом реализации проекта.

$$T_{ок} = 536,4 / (1000 + 536,4) = 0,35 \quad (7)$$

В связи с тем, что ЧДД > 0 и составляет 2422 тыс. руб.; $T_{ок} < T_p$, и составляет 0,35; ИД > 1 и составляет 5,6; $P > 0$ и составляет 368,98%, данный проект эффективен для внедрения.

После внедрения рекомендуемых мероприятий мы планируем получить следующие эффекты:

- снижение показателя текучести кадров на 2%;
- повышение эффективности работы сотрудников на 5 – 50 %;
- снижение затрат на адаптацию сотрудников;
- снижение претензионных обращений клиентов на качество обслуживания;
- повышение сплоченности коллектива и исчезновение предпосылок для конфликтов между руководством и сотрудниками;
- повышение мотивации сотрудников;
- предлагаемые мероприятия позволят сделать оценку более объективной;

- предлагаемая система оценки может подтолкнуть к самосовершенствованию;
- позволит обоснованно решать вопрос об увольнении или сокращении сотрудников;
- приведет к улучшению морально-психологического климата в коллективе, снижению конфликтности.

Выводы по разделу три

Предлагается внедрение новой системы оценки персонала.

Оценка методом «360 градусов», это способ, который занимает много времени и усилий на разработку, проведение, анализ результатов, отчетность. При этом он является действительно очень интересным способом проведения оценки сотрудника организации, и самими оцениваемыми его результаты воспринимаются более серьезно, чем результаты оценки одного сотрудника.

Таким образом, система оценки работы персонала помогает понять на сколько эффективно работает сотрудник Банка конверсии «Снежинский» АО и в любой другой организации.

Эффективность работы сотрудника – соответствие того, что делает сотрудник, целям организации и установленным требованиям; выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) сотрудника.

Таким образом, очевидно, что банковский персонал самый ценный ресурс, который помогает выдерживать конкуренцию на рынке банковских услуг.

Подбор, обучение, работа с сотрудниками – это одна из стратегических задач кредитной организации, которая хочет достигать высоких результатов и выдерживать высокую конкуренцию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал в современном банке является решающим фактором в конкурентной борьбе. В условиях сегодняшнего рынка, динамично развивается, конкурентную борьбу выигрывает тот, кто создаст эффективно действующую систему управления персоналом, направленную на максимальную трудовую отдачу работающих реализацию всех потенциальных способностей персонала.

В ходе исследования проведен анализ банковского сектора за период с 2018 года по настоящее время. По результатам анализа следует отметить, что банковский сектор активно развивается, что характеризуется ощутимым ростом спроса на банковские услуги, как со стороны физических, так и юридических лиц. Не смотря на рост спроса на банковские услуги, каждый банк старается привлечь как можно больше клиентов для обслуживания и предоставления услуг, а также ищет крупных и перспективных клиентов, которые будут пользоваться различными услугами и в течение длительного срока времени. Это происходит только лишь благодаря эффективной деятельности персонала, что обеспечивает конкурентоспособность банков.

В связи с вышесказанным возникает необходимость детального изучения управления банковского персонала как фактора конкурентоспособности банка.

Российский банковский рынок всегда был высококонкурентным и остается таким. Но конкуренция все больше смещается из ценовой области в область качества обслуживания, удобства взаимодействия и каналов коммуникаций, полноты продуктового предложения, возможностей по персонализации и конструированию продуктов.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости банка принято решение разработать мероприятия совершенствования системы оценки работы персонала: необходимо повысить информированность сотрудников касательно всех моментов, связанных с ежегодной процедурой оценки работы персонала; заниматься информированием персонала должен hr и непосредственный руководитель.

После внедрения рекомендуемых мероприятий мы планируем получить следующие эффекты: снижение показателя текучести кадров на 2%; повышение эффективности работы сотрудников на 5 – 50 %; снижение затрат на адаптацию сотрудников; снижение претензионных обращений клиентов на качество обслуживания; повышение сплоченности коллектива и исчезновение предпосылок для конфликтов между руководством и сотрудниками, снижению конфликтности.

Таким образом, проблемы, выявленные с помощью анкетированного опроса, будут решены, а Банк конверсии «Снежинский» АО в долгосрочной перспективе будет получать стабильный прирост прибыли.

Помимо экономического эффекта банк добьется повышения своей конкурентоспособности на рынке банковских услуг, так как будет иметь более конкурентоспособный и эффективный персонал, работающий во благо общих стратегических целей и повышения прибыли компании. В данной работе сделан акцент на том, что в современных реалиях конкуренция между финансово-кредитными организациями происходит не только за счет финансовых показателей, комплекса оказываемых услуг и качественно выстроенного банковского маркетинга, но и за счет качественного, развивающегося и сильного человеческого ресурса, который заинтересован в своей деятельности и работает как единый механизм.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия – М., 2012. - 271 с.
2. Алексеев, В.М. Оптимальное управление / В.М. Алексеев, В.М. Тихомиров, С.В. Фомин. – М.: [не указано], 2016. - 136 с.
3. Антикризисное управление человеческими ресурсами / под ред. Н.А. Горелова. – М.: Питер, 2017. – 432 с.
4. Армстронг, Майкл Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – М.: Питер, 2017. – 848 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов – М.: ТК Велби; Проспект, 2014. – 432 с.
6. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом. Конспект лекций / Феникс – М., 2014. – 352 с.
7. Большой энциклопедический словарь / сост. А.М. Прохоров. – Москва: Изд. «Энциклопедия», 2017. – 1599 с.
8. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / Приор – М., 2012. – 443 с.
9. Ван, Хорн Дж.К. Основы управления финансами / Ван Дж.К. Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 800 с.
10. Грэхем, Х. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Х. Грэхем, Р. Беннет – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 584 с.
11. Гутнов, Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Р.Р. Гутнов. – М.: Социум, 2017. – 676 с.
12. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект пресс, 2015. – 352 с.
13. Десслер, Г. Управление персоналом / Гари Десслер; пер. с англ. Ю. Шленова. – М.: БИНОМ, 2017. – 432 с.

14. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации. Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
15. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков. – М.: МИК, 2016. – 256 с.
16. Зинов, В.Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. Учебное пособие: моногр. / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. – М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017. – 248 с.
17. Карташов, С.А. Рекрутинг: найм персонала. Учеб. пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев. – М.: Экзамен, 2017. – 119 с.
18. Кибанов, А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская, И.А. Эсаулова. – М.: Проспект, 2014. – 619 с.
19. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб.: Питер, 2017. – 227 с.
20. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. – М.: Синергия - М., 2012. – 352 с.
21. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М.: Юрайт - М., 2016. – 484 с.
22. Ловчева, М.В. Управление персоналом. Теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова. – М.: Мир - Москва, 2016. – 205 с.
23. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: КноРус – М., 2013. – 232 с.
24. Магура, М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. Управление персоналом: автореферат / М.И. Магура. – М.: журн. "Упр. персоналом", 2016. – № 11.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. – М.: Юрайт - М., 2015. – 508 с.

26. Мелихов, Е.Ю. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие / Е.Ю. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Юрайт - М, 2015. – 344 с.
27. Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. – М.: КноРус - М., 2016. - 320 с.
28. Нарсеева, К.В. Оптимизация управления персоналом в банке / К.В. Нарсеева, В.Н. Тишина // Международный периодический журнал «Развитие и актуальные вопросы современной науки». – 2018. - № 5(12). – С. 169-176.
29. Нарсеева, К.В. Перспектива развития по новым стандартам – бирюзовая революция в российских банках / К.В. Нарсеева, В.Н. Тишина // Материалы юбилейной всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию ЮУрГУ / под ред. И.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – Т. 1. – 290 с.
30. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Мир - Москва, 2017. – 752 с.
31. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – СПб.: Питер - Москва, 2016. – 444 с.
32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учеб. для вузов / - Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатин-форм, 2016. – 235 с.
33. Просвирина, Е.Ю. Анализ затрат на персонал в различных типах банков России. Менеджмент в России и за рубежом / Е.Ю. Просвирина, Н.Ю. Просвикин. – М.: Инфра-М, 2015. – 131.
34. Просвирина, Е.Ю. Рентабельность инвестиций в человеческий капитал как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами в банковском секторе / Е.Ю. Просвирина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С.104-109.

35. Руденко, А.М. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие / А.М. Руденко, С.И. Самыгин, С.А. Дюжиков, А.М. Кумыков. – М.: Феникс - М., 2015. – 352 с.
36. Сотникова, С.И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: РИОР, Инфра-М - М., 2016. – 328 с.
37. Тебекин, А.В. Управление персоналом. Учебное пособие для СПО / А.В. Тебекин. – М.: Машиностроение - Москва, 2016. – 182 с.
38. Федорова, Н.В. Экономика труда. Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус - М., 2016. – 232 с.
39. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КноРус - М., 2015. – 268 с.
40. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / С.А. Шапиро. – М.: СИНТЕГ - Москва, 2016. – 352 с.
41. Шимко, П.Д. Оптимальное управление экономическими системами / П.Д. Шимко. - М.: [не указано], 2017. – 582 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Место на 1 октября 2019 года	Место на 1 июля 2019 года	Название банка	Расположение головного офиса	Рентабельность активов* за 12 месяцев	Рентабельность активов в 2018 году	Объем прибыли* за 12 месяцев, млрд руб.	Объем активов на 1 октября 2019 года, млрд руб.
1	1	ООО НКО "Яндекс.Деньги" (лиц. 3510)	Москва (ЦФО)	16.1%	21.7%	2.0	12.5
2	2	КИВИ Банк (АО) (лиц. 2241)	Москва (ЦФО)	16.1%	9.7%	7.5	50.1
3	3	РНКО "Платежный Центр" (ООО) (лиц. 3166)	Новосибирская область (СФО)	12.2%	5.6%	5.7	45.7
4	4	ПАО "Курскпромбанк" (лиц. 735)	Курская область (ЦФО)	10.5%	2.5%	2.7	26.7
5	5	АО "Денизбанк Москва" (лиц. 3330)	Москва (ЦФО)	9.8%	3.4%	1.9	18.5
6	9	ООО "Толдман Сакс Банк" (лиц. 3490)	Москва (ЦФО)	8.7%	7.1%	0.8	16.4
7	18	АО АКБ "ЦентроКредит" (лиц. 121)	Москва (ЦФО)	7.9%	-1.8%	8.8	109.3
8	6	АО "Банк ЖилФинанс" (лиц. 3138)	Москва (ЦФО)	7.8%	1.7%	0.8	11.2
9	7	АКБ "Держава" ПАО (лиц. 2738)	Москва (ЦФО)	7.7%	8.4%	1.7	24.1
10	109	ПАО "Дальневосточный банк" (лиц. 843)	Приморский край (ДФО)	7.3%	1.8%	2.8	41.5
11	8	АО КБ "Пойдем!" (лиц. 2534)	Москва (ЦФО)	7.1%	9.0%	1.5	20.9
12	12	ООО "ХКФ Банк" (лиц. 316)	Москва (ЦФО)	7.0%	4.4%	19.1	284.1
13	11	АО "Тинькофф Банк" (лиц. 2673)	Москва (ЦФО)	6.9%	6.0%	31.6	551.8
14	13	АО "Тольяттихимбанк" (лиц. 2507)	Самарская область (ПФО)	6.9%	2.9%	1.5	21.4
15	27	АО Банк "Развитие-Столица" (лиц. 3013)	Москва (ЦФО)	6.3%	2.2%	1.0	16.8
16	-	ООО "АТБ" Банк (лиц. 2776)	Москва (ЦФО)	6.0%	1.6%	0.6	9.33
17	19	АКБ "Энергобанк" (АО) (лиц. 67)	Республика Татарстан (ПФО)	5.9%	3.5%	1.4	24.5
18	14	ООО "Фольксваген Банк РУС" (лиц. 3500)	Москва (ЦФО)	5.8%	3.2%	2.7	51.4
19	16	Прио-Внешторгбанк (ПАО) (лиц. 212)	Рязанская область (ЦФО)	5.8%	1.7%	1.0	17.5
20	20	АО АКБ "Алеф-Банк" (лиц. 2119)	Москва (ЦФО)	5.3%	4.4%	0.9	17.5
21	10	АКБ "НРБанк" (АО) (лиц. 2170)	Москва (ЦФО)	5.2%	1.4%	0.8	15.4
22	115	"Банк "МБА-МОСКВА" ООО (лиц. 3395)	Москва (ЦФО)	5.0%	0.1%	0.6	11.1
23	26	ЦМРБанк (ООО) (лиц. 3531)	Москва (ЦФО)	5.0%	3.0%	1.2	25.1
24	24	Банк "Левобережный" (ПАО) (лиц. 1343)	Новосибирская область (СФО)	4.9%	4.4%	3.1	66.0
25	25	АО "ТАТСОЦБАНК" (лиц. 480)	Республика Татарстан (ПФО)	4.9%	3.8%	1.1	19.6
26	22	КБ "Ренессанс Кредит" (ООО) (лиц. 3354)	Москва (ЦФО)	4.9%	5.1%	8.8	187.9
27	76	ПАО АКБ "АВАНГАРД" (лиц. 2879)	Москва (ЦФО)	4.6%	1.1%	6.3	133.4
28	39	Банк "Снежинский" АО (лиц. 1376)	Челябинская область (УФО)	4.6%	3.4%	0.5	11.7
29	-	ПАО "Энергомашбанк" (лиц. 52)	Санкт-Петербург (СЗФО)	4.6%	1.4%	0.4	9.85
30	29	АО КБ "Ситибанк" (лиц. 2557)	Москва (ЦФО)	4.6%	3.2%	25.5	544.3
31	32	АО "Райффайзенбанк" (лиц. 3292)	Москва (ЦФО)	4.4%	3.3%	51.5	1215.0
32	45	РНКБ Банк (ПАО) (лиц. 1354)	Республика Крым (ЮФО)	4.4%	2.1%	8.6	212.6
33	23	АО "РН Банк" (лиц. 170)	Москва (ЦФО)	4.3%	3.7%	4.4	112.4
34	28	"Русский универсалбанк" (ООО) (лиц. 3293)	Москва (ЦФО)	4.3%	3.7%	0.4	10.8
35	31	КБ "ЭНЕРГОТРАНСБАНК" (АО) (лиц. 1307)	Калининградская область (СЗФО)	4.3%	0.9%	2.2	57.1

Рисунок 64 – Рейтинг крупнейших российских банков по рентабельности на 01.10.2019 г.

Продолжение приложения А

Место на 1 октября 2019 года	Место на 1 июля 2019 года	Название банка	Расположение головного офиса	Рентабельность активов* за 12 месяцев	Рентабельность активов в 2018 году	Объем прибыли* за 12 месяцев, млрд руб.	Объем активов на 1 октября 2019 года, млрд руб.
36	30	КБ "Дж.П. Морган Банк Интэрнешнл" (ООО) (лиц. 2629)	Москва (ЦФО)	4.2%	4.4%	1.6	36.7
37	139	АО КБ "Модульбанк" (лиц. 1927)	Костромская область (ЦФО)	4.2%	0.8%	0.7	19.3
38	50	АО КБ "АГРОПРОМКРЕДИТ" (лиц. 2880)	Московская область (ЦФО)	4.1%	0.5%	0.9	19.6
39	36	"БМВ Банк" ООО (лиц. 3482)	Москва (ЦФО)	4.1%	0.9%	1.6	44.1
40	17	Банк "РЕСО Кредит" (АО) (лиц. 3450)	Москва (ЦФО)	4.1%	1.7%	0.4	12.0
41	92	АО КБ "РУСНАРБАНК" (лиц. 3403)	Москва (ЦФО)	4.0%	1.2%	0.5	13.8
42	44	ООО "Экспобанк" (лиц. 2998)	Москва (ЦФО)	3.9%	2.9%	3.3	86.7
43	37	"Мерседес-Бенц Банк Рус" ООО (лиц. 3473)	Москва (ЦФО)	3.9%	3.2%	1.0	25.7
44	33	АКБ "БЭНК ОФ ЧАЙНА" (АО) (лиц. 2309)	Москва (ЦФО)	3.9%	1.3%	1.6	44.6
45	49	АО АКБ "ЭКСПРЕСС-ВОЛГА" (лиц. 3085)	Костромская область (ЦФО)	3.8%	4.1%	7.0	173.7
46	41	ПАО Сбербанк (лиц. 1481)	Москва (ЦФО)	3.8%	3.8%	1083.4	29754.9
47	47	КБ "Гарант-Инвест" (АО) (лиц. 2576)	Москва (ЦФО)	3.7%	-4.9%	0.6	14.8
48	46	КБ "ЛОКО-Банк" (АО) (лиц. 2707)	Москва (ЦФО)	3.6%	1.6%	3.6	101.7
49	38	ПАО "НБД-Банк" (лиц. 1966)	Нижегородская область (ПФО)	3.6%	4.3%	0.8	21.4
50	34	АО "КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)" (лиц. 3333)	Москва (ЦФО)	3.6%	3.8%	2.2	55.6
51	56	АйСиБиСи Банк (АО) (лиц. 3475)	Москва (ЦФО)	3.3%	1.9%	2.0	57.8
52	60	АО РОСЭКСИМБАНК (лиц. 2790)	Москва (ЦФО)	3.3%	2.6%	4.3	132.9
53	15	АО "МБ Банк" (лиц. 3396)	Москва (ЦФО)	3.3%	1.9%	1.9	43.3
54	64	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ) АО (лиц. 2495)	Москва (ЦФО)	3.3%	1.5%	7.4	209.8
55	181	КБ "МИА" (АО) (лиц. 3344)	Москва (ЦФО)	3.2%	0.4%	0.6	19.1
56	82	ООО КБ "Финанс Бизнес Банк" (лиц. 520)	Москва (ЦФО)	3.1%	1.7%	0.8	14.7
57	188	ПАО "Плюс Банк" (лиц. 1189)	Москва (ЦФО)	3.0%	-1.3%	0.9	27.6
58	83	"Азиатско-Тихоокеанский Банк" (ПАО) (лиц. 1810)	Амурская область (ДФО)	3.0%	-8.2%	3.8	137.9
59	48	ПАО СКБ Приморья "Примсоцбанк" (лиц. 2733)	Приморский край (ДФО)	3.0%	3.5%	1.9	66.6
60	141	ПАО "СКБ-банк" (лиц. 705)	Свердловская область (УФО)	2.9%	1.2%	3.3	100.0
61	57	ПАО КБ "Центр-инвест" (лиц. 2225)	Ростовская область (ЮФО)	2.9%	1.5%	3.5	126.6
62	68	ПАО "Банк "Екатеринбург" (лиц. 3161)	Свердловская область (УФО)	2.9%	2.0%	0.3	10.5
63	54	АО "АЛЬФА-БАНК" (лиц. 1326)	Москва (ЦФО)	2.9%	4.5%	97.4	3589.6
64	61	АО Банк "ПСКБ" (лиц. 2551)	Санкт-Петербург (СЗФО)	2.9%	2.2%	0.8	27.9
65	67	Банк ИПБ (АО) (лиц. 600)	Москва (ЦФО)	2.9%	2.1%	1.2	35.7
66	55	АО "Эм-Ю-Эф-Джи Банк (Евразия)" (лиц. 3465)	Москва (ЦФО)	2.8%	3.1%	1.9	67.3
67	59	ПАО "МЕТКОМБАНК" (лиц. 2443)	Свердловская область (УФО)	2.8%	2.8%	2.1	78.6
68	105	ПАО "ЧЕЛЯБИНСКБАНК" (лиц. 493)	Челябинская область (УФО)	2.8%	2.3%	1.5	55.0

Продолжение приложения А

Место на 1 октября 2019 года	Место на 1 июля 2019 года	Название банка	Расположение головного офиса	Рентабельность активов* за 12 месяцев	Рентабельность активов в 2018 году	Объем прибыли* за 12 месяцев, млрд руб.	Объем активов на 1 октября 2019 года, млрд руб.
69	42	ПАО "БыстроБанк" (лиц. 1745)	Удмуртская Республика (ПФО)	2.8%	4.0%	1.1	39.7
70	152	ПАО МОСОБЛБАНК (лиц. 1751)	Москва (ЦФО)	2.7%	-1.8%	17.0	645.1
71	84	АО "Кредит Европа Банк (Россия)" (лиц. 3311)	Москва (ЦФО)	2.6%	0.7%	4.2	165.1
72	183	АО "ВУЗ-банк" (лиц. 1557)	Свердловская область (УФО)	2.6%	-4.2%	2.8	116.2
73	99	АО "Ури Банк" (лиц. 3479)	Москва (ЦФО)	2.6%	1.4%	0.5	18.3
74	58	ООО КБ "КОЛЬЦО УРАЛА" (лиц. 65)	Свердловская область (УФО)	2.5%	2.9%	1.0	38.0
75	104	ТКБ БАНК ПАО (лиц. 2210)	Москва (ПФО)	2.5%	0.0%	4.3	169.2
76	72	АО "Банк Активг" (лиц. 567)	Новосибирская область (СФО)	2.5%	2.1%	0.5	21.6
77	66	АО "Банк Кредит Свисс (Москва)" (лиц. 2494)	Москва (ЦФО)	2.5%	4.0%	1.3	42.2
78	69	АО "Тойота Банк" (лиц. 3470)	Москва (ПФО)	2.5%	2.6%	1.8	79.3
79	77	АО "СМП Банк" (лиц. 3368)	Москва (ПФО)	2.5%	1.9%	11.8	491.5
80	78	НКО АО НРД (лиц. 3294)	Москва (ПФО)	2.4%	2.6%	3.8	211.2
81	74	ПАО "Залсибкомбанк" (лиц. 918)	Томская область (УФО)	2.4%	1.8%	3.3	140.4
82	52	"СДМ-Банк" (ПАО) (лиц. 1637)	Москва (ПФО)	2.4%	2.4%	1.5	65.2
83	81	ПАО "Совкомбанк" (лиц. 963)	Костромская область (ЦФО)	2.4%	2.1%	23.7	1078.8
84	63	ПАО "САРОВБИЗНЕСБАНК" (лиц. 2048)	Нижегородская область (ПФО)	2.4%	3.8%	1.1	46.9
85	75	ПАО "БАНК УРАЛСИБ" (лиц. 2275)	Москва (ЦФО)	2.3%	1.7%	13.5	595.6
86	89	ПАО "МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК" (лиц. 1978)	Москва (ПФО)	2.3%	0.7%	50.8	2280.5
87	97	АКБ "Форштадт" (АО) (лиц. 2208)	Оренбургская область (ПФО)	2.2%	1.6%	0.3	16.0
88	73	ПАО "ЧЕЛИНДБАНК" (лиц. 485)	Челябинская область (УФО)	2.2%	2.0%	1.2	56.0
89	100	КБ "Кубань Кредит" ООО (лиц. 2518)	Краснодарский край (ЮФО)	2.2%	1.6%	2.3	109.5
90	35	АКБ "Ижкомбанк" (ПАО) (лиц. 646)	Удмуртская Республика (ПФО)	2.2%	2.2%	0.3	12.4
91	80	ООО "Дойче Банк" (лиц. 3328)	Москва (ЦФО)	2.2%	1.7%	1.7	86.4
92	62	ООО "Эйч-эс-би-си Банк (РР)" (лиц. 3290)	Москва (ЦФО)	2.1%	2.4%	1.7	69.4
93	79	ООО Банк "Аверс" (лиц. 415)	Республика Татарстан (ПФО)	2.1%	2.0%	2.6	110.3
94	43	"Сетелем Банк" ООО (лиц. 2168)	Москва (ПФО)	2.1%	2.6%	3.0	152.2
95	65	АО "БайкалИнвестБанк" (лиц. 1067)	Москва (ПФО)	2.1%	2.9%	0.3	13.8
96	106	АО "КОШЕЛЕВ-БАНК" (лиц. 3300)	Самарская область (ПФО)	2.1%	0.8%	0.4	18.8
97	116	ПАО Банк "ФК Открытие" (лиц. 2209)	Москва (ЦФО)	2.1%	0.1%	43.4	2540.8
98	134	Банк "Возрождение" (ПАО) (лиц. 1439)	Москва (ПФО)	2.1%	0.3%	6.0	299.4
99	87	ОАО "ЮГ-Инвестбанк" (лиц. 2772)	Краснодарский край (ЮФО)	2.0%	2.2%	0.2	12.0
100	85	АО "Собинбанк" (лиц. 1317)	Москва (ЦФО)	2.0%	2.0%	0.4	14.6
101	93	АО КБ "Хлынов" (лиц. 254)	Кировская область (ПФО)	2.0%	2.3%	0.5	24.9
102	86	ПАО "МТС-Банк" (лиц. 2268)	Москва (ПФО)	2.0%	2.5%	3.6	200.2
103	71	АО "Нордеа Банк" (лиц. 3016)	Москва (ПФО)	2.0%	2.4%	2.4	99.6
104	51	АО МС Банк Рус (лиц. 2789)	Москва (ПФО)	2.0%	1.2%	0.5	30.1
105	123	ООО "Чайнасельхозбанк" (лиц. 3529)	Москва (ПФО)	1.9%	-1.3%	0.2	12.2

Продолжение приложения А

Место на 1 октября 2019 года	Место на 1 июля 2019 года	Название банка	Расположение головного офиса	Рентабельность активов* за 12 месяцев	Рентабельность активов в 2018 году	Объем прибыли* за 12 месяцев, млрд руб.	Объем активов на 1 октября 2019 года, млрд руб.
106	88	ПАО АКБ "Урал ФД" (лиц. 249)	Пермский край (ПФО)	1.8%	0.7%	0.5	27.3
107	135	АКБ "ФОРА-БАНК" (АО) (лиц. 1885)	Москва (ЦФО)	1.8%	1.1%	1.0	55.9
108	110	Таврический Банк (АО) (лиц. 2304)	Санкт-Петербург (СЗФО)	1.8%	0.7%	2.1	112.5
109	91	АО БАНК "СНГБ" (лиц. 588)	Тюменская область (УФО)	1.8%	0.9%	4.9	297.0
110	90	Банк "ВБРР" (АО) (лиц. 3287)	Москва (ЦФО)	1.8%	2.0%	12.0	671.8
111	103	ПАО АКБ "Металлинвестбанк" (лиц. 2440)	Москва (ЦФО)	1.8%	1.4%	1.7	97.9
112	114	АО "НС Банк" (лиц. 3124)	Москва (ЦФО)	1.7%	-0.2%	0.6	33.3
113	112	Банк "КУБ" (АО) (лиц. 2584)	Челябинская область (УФО)	1.7%	1.6%	0.6	35.2
114	130	АО "РОСКОСМОСБАНК" (лиц. 2989)	Москва (ЦФО)	1.7%	0.5%	2.1	130.8
115	102	АО Банк "Объединенный капитал" (лиц. 2611)	Санкт-Петербург (СЗФО)	1.7%	1.0%	0.8	43.5
116	98	АО "Милзухо Банк (Москва)" (лиц. 3337)	Москва (ЦФО)	1.6%	1.6%	1.4	84.5
117	96	Банк СОЮЗ (АО) (лиц. 2307)	Москва (ЦФО)	1.6%	0.7%	1.6	111.5
118	111	АО АКБ "НОВИКОМБАНК" (лиц. 2546)	Москва (ЦФО)	1.6%	0.4%	6.9	474.8
119	94	Банк ВТБ (ПАО) (лиц. 1000)	Санкт-Петербург (СЗФО)	1.6%	2.3%	228.4	14825.9
120	21	АО "НК Банк" (лиц. 2755)	Москва (ЦФО)	1.6%	4.3%	0.3	15.3
121	140	АБ "Девон-Кредит" (ПАО) (лиц. 1972)	Республика Татарстан (ПФО)	1.5%	1.2%	0.5	34.5
122	124	АО Банк "Национальный стандарт" (лиц. 3421)	Москва (ЦФО)	1.5%	1.2%	0.5	31.1
123	127	АО "Углеметбанк" (лиц. 2997)	Челябинская область (УФО)	1.5%	0.9%	0.1	9.11
124	167	АО "Солид Банк" (лиц. 1329)	Приморский край (ДФО)	1.5%	-1.0%	0.2	10.8
125	119	АО "БМ-Банк" (лиц. 2748)	Москва (ПФО)	1.4%	1.6%	8.4	529.2
126	118	ПАО "Липецкомбанк" (лиц. 1242)	Липецкая область (ПФО)	1.4%	0.9%	0.3	18.1
127	107	ПАО "Почта Банк" (лиц. 650)	Москва (ЦФО)	1.4%	4.0%	6.1	520.1
128	133	ПАО "АКИБАНК" (лиц. 2587)	Республика Татарстан (ПФО)	1.4%	0.8%	0.4	25.8
129	179	БРР Банк (АО) (лиц. 2929)	Москва (ЦФО)	1.4%	-0.7%	0.8	62.9
130	128	ПАО РОСБАНК (лиц. 2272)	Москва (ЦФО)	1.4%	1.4%	15.7	1228.3
131	153	ПАО Банк ЗЕНИТ (лиц. 3255)	Москва (ЦФО)	1.4%	0.1%	3.4	254.6
132	180	АКБ "Алмазэргиэнбанк" АО (лиц. 2602)	Республика Саха (Якутия) (ДФО)	1.4%	0.3%	0.4	31.6
133	117	ПАО "НИКО-БАНК" (лиц. 702)	Оренбургская область (ПФО)	1.3%	1.1%	0.2	13.2
134	129	АО "Банк Финсервис" (лиц. 3388)	Москва (ЦФО)	1.3%	1.0%	1.6	123.1
135	148	Банк ПТБ (ООО) (лиц. 2638)	Республика Башкортостан (ПФО)	1.3%	1.2%	0.2	12.1
136	108	АО "ТЭМБР-БАНК" (лиц. 2764)	Москва (ЦФО)	1.3%	0.8%	0.2	12.8
137	126	АО Банк "ККБ" (лиц. 1087)	Астраханская область (ЮФО)	1.3%	1.2%	0.2	13.2
138	95	Джей энд Ти Банк (АО) (лиц. 3061)	Москва (ЦФО)	1.3%	2.3%	0.3	20.4
139	113	ООО "Чайна Констракшн Банк" (лиц. 3515)	Москва (ЦФО)	1.2%	1.7%	0.3	21.2
140	120	АО ЮниКредит Банк (лиц. 1)	Москва (ЦФО)	1.2%	1.9%	17.2	1419.3

Продолжение приложения А

Место на 1 октября 2019 года	Место на 1 июля 2019 года	Название банка	Расположение головного офиса	Рентабельность активов* за 12 месяцев	Рентабельность активов в 2018 году	Объем прибыли* за 12 месяцев, млрд руб.	Объем активов на 1 октября 2019 года, млрд руб.
141	131	АО "СЭБ Банк" (лиц. 3235)	Санкт-Петербург (СЗФО)	1.2%	1.3%	0.6	57.5
142	137	ПАО "Банк "Санкт-Петербург" (лиц. 436)	Санкт-Петербург (СЗФО)	1.2%	1.1%	8.4	698.2
143	158	АО "Банк Ингеза" (лиц. 2216)	Москва (ЦФО)	1.2%	0.6%	0.8	60.5
144	154	ООО "банк Раунд" (лиц. 2506)	Москва (ЦФО)	1.2%	0.3%	0.1	10.9
145	70	АО КБ "ИНТЕРПРОМБАНК" (лиц. 3266)	Москва (ЦФО)	1.2%	2.3%	0.4	28.6
146	125	АО "ОТП Банк" (лиц. 2766)	Москва (ЦФО)	1.1%	1.8%	1.9	183.6
147	151	АКБ "ПЕРЕСВЕТ" (ПАО) (лиц. 2110)	Москва (ЦФО)	1.1%	0.6%	3.7	363.4
148	145	ПАО "АК БАРС" БАНК (лиц. 2590)	Республика Татарстан (ПФО)	1.1%	0.6%	6.0	591.3
149	40	АО "Банк ДОМ.РФ" (лиц. 2312)	Москва (ЦФО)	1.0%	3.1%	3.1	356.1
150	149	АО "АБ "РОССИЯ" (лиц. 328)	Санкт-Петербург (СЗФО)	1.0%	0.6%	10.2	1018.4
151	136	ООО "КЭБ ЭйнЭйБл Банк" (лиц. 3525)	Москва (ЦФО)	1.0%	0.6%	0.1	10.9
152	138	ПАО "БАНК СГБ" (лиц. 2816)	Вологодская область (СЗФО)	1.0%	1.2%	0.6	60.0
153	122	АО "ИШБАНК" (лиц. 2867)	Москва (ЦФО)	0.9%	1.5%	0.2	17.3
154	162	АО "ГЕНБАНК" (лиц. 2490)	Республика Крым (ЮФО)	0.9%	0.9%	0.5	54.2
155	161	Банк ГПБ (АО) (лиц. 354)	Москва (ЦФО)	0.9%	0.5%	56.0	6229.3
156	143	МОРСКОЙ БАНК (АО) (лиц. 77)	Москва (ЦФО)	0.8%	1.9%	0.1	17.7
157	142	АО "СМБСР Банк" (лиц. 3494)	Москва (ЦФО)	0.8%	0.8%	0.5	65.9
158	132	ПАО АКБ "Приморье" (лиц. 3001)	Приморский край (ДФО)	0.8%	1.9%	0.3	36.6
159	147	АО "МСП Банк" (лиц. 3340)	Москва (ЦФО)	0.7%	0.3%	1.0	121.1
160	146	"БНП ПАРИВА БАНК" АО (лиц. 3407)	Москва (ЦФО)	0.7%	0.9%	0.4	49.2
161	168	АО "Газэнергобанк" (лиц. 3252)	Калужская область (ЦФО)	0.6%	0.1%	0.3	49.3
162	144	АО "БКС Банк" (лиц. 101)	Москва (ЦФО)	0.6%	0.8%	0.4	71.6
163	157	НКО НКЦ (АО) (лиц. 3466)	Москва (ЦФО)	0.5%	0.6%	20.1	3624.2
164	150	ООО КБ "АРЕСБАНК" (лиц. 2914)	Москва (ЦФО)	0.5%	1.0%	0.2	52.3
165	172	АККСБ "КС БАНК" (ПАО) (лиц. 1752)	Республика Мордовия (ПФО)	0.5%	-1.0%	0.1	13.5
166	174	АКБ "Абсолют Банк" (ПАО) (лиц. 2306)	Москва (ЦФО)	0.5%	-2.8%	1.3	278.3
167	156	ПАО "РосДорБанк" (лиц. 1573)	Москва (ЦФО)	0.4%	1.3%	0.1	16.9
168	170	ПАО "Крайинвестбанк" (лиц. 3360)	Краснодарский край (ЮФО)	0.4%	0.3%	0.3	65.7
169	-	АО "Кранбанк" (лиц. 2271)	Ивановская область (ЦФО)	0.3%	0.1%	0.0	8.85
170	53	ООО "Инвабанк" (лиц. 1829)	Москва (ЦФО)	0.3%	4.1%	0.1	18.2
171	165	АО "Россельхозбанк" (лиц. 3349)	Москва (ЦФО)	0.3%	0.2%	11.2	3499.0
172	163	Креди Агриколь КИБ АО (лиц. 1680)	Санкт-Петербург (СЗФО)	0.3%	0.3%	0.2	54.8
173	173	АКБ "Ланга-Банк" (АО) (лиц. 1920)	Москва (ЦФО)	0.2%	0.7%	0.1	27.4
174	160	АО "Банк Русский Стандарт" (лиц. 2289)	Москва (ЦФО)	0.2%	0.0%	0.8	362.2
175	155	ООО КБЭР "Банк Казани" (лиц. 708)	Республика Татарстан (ПФО)	0.2%	1.0%	0.0	14.5
176	171	ПАО КБ "УБРиР" (лиц. 429)	Свердловская область (УФО)	0.1%	0.3%	0.3	252.9
177	177	Банк НФК (АО) (лиц. 3437)	Москва (ЦФО)	0.0%	1.1%	0.0	17.6
178	193	АКБ "Инвесторбанк" (ПАО) (лиц. 2763)	Москва (ЦФО)	-0.2%	-3.4%	-0.4	203.6
179	175	"Натиксис Банк АО" (лиц. 3390)	Москва (ЦФО)	-0.2%	0.1%	-0.1	31.9
180	178	"Национальинвестбанк" (АО) (лиц. 3077)	Москва (ЦФО)	-0.3%	0.1%	0.0	11.4

Окончание приложения А

Место на 1 октября 2019 года	Место на 1 июля 2019 года	Название банка	Расположение головного офиса	Рентабельность активов* за 12 месяцев	Рентабельность активов в 2018 году	Объем прибыли* за 12 месяцев, млрд руб.	Объем активов на 1 октября 2019 года, млрд руб.
181	185	ПАО КБ "Восточный" (лиц. 1460)	Амурская область (ДФО)	-0.4%	1.4%	-1.1	283.6
182	166	ПАО Банк "АЛЕКСАНДРОВСКИЙ" (лиц. 53)	Санкт-Петербург (СЗФО)	-0.4%	-0.1%	-0.1	19.0
183	194	ПАО "РГС Банк" (лиц. 3073)	Москва (ЦФО)	-0.5%	-4.4%	-0.4	60.0
184	182	ООО "Руфинанс Банк" (лиц. 1792)	Самарская область (ПФО)	-0.7%	-0.1%	-1.1	163.4
185	164	ООО "Морган Стэнли Банк" (лиц. 3456)	Москва (ЦФО)	-0.8%	-0.2%	-0.1	9.00
186	192	ООО "Банк БКФ" (лиц. 2684)	Москва (ПФО)	-0.9%	-0.6%	-0.1	11.4
187	190	ПАО "Норвик Банк" (лиц. 902)	Кировская область (ПФО)	-0.9%	-2.0%	-0.1	16.7
188	169	АО "БАНК ОРЕНБУРГ" (лиц. 3269)	Оренбургская область (ПФО)	-1.0%	0.5%	-0.1	12.4
189	-	АКБ " АКТИВ БАНК" (ПАО) (лиц. 2529)	Республика Мордовия (ПФО)	-1.4%	1.1%	-0.1	12.0
190	176	АО "НВКбанк" (лиц. 931)	Саратовская область (ПФО)	-1.4%	1.1%	-0.2	13.4
191	187	АО "Экономбанк" (лиц. 1319)	Саратовская область (ПФО)	-2.1%	0.3%	-0.5	25.6
192	184	АО АКБ "МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ" (лиц. 2618)	Москва (ЦФО)	-2.3%	-6.3%	-1.1	42.5
193	186	НКО "ИНКАХРАН" (АО) (лиц. 3454)	Москва (ЦФО)	-2.4%	1.3%	-0.3	13.5
194	189	АО КБ "Солидарность" (лиц. 554)	Самарская область (ПФО)	-2.5%	0.9%	-1.0	43.3
195	195	КБ "Москоммерцбанк" (АО) (лиц. 3365)	Москва (ЦФО)	-2.7%	-5.1%	-0.7	22.7
196	191	ПАО "БАЛТИНВЕСТБАНК" (лиц. 3176)	Санкт-Петербург (СЗФО)	-3.0%	-4.9%	-2.8	82.4
197	199	Банк "ТРАСТ" (ПАО) (лиц. 3279)	Москва (ЦФО)	-5.6%	-15.6%	-71.6	1365.9
198	198	Эс-Би-Ай Банк ООО (лиц. 3185)	Москва (ЦФО)	-7.0%	-2.5%	-0.7	12.9
199	197	ПАО АКБ "Связь-Банк" (лиц. 1470)	Москва (ПФО)	-8.5%	-2.5%	-27.1	269.6
200	200	ПАО "МИАбанк" (лиц. 912)	Москва (ЦФО)	-36.9%	-0.9%	-127.8	452.4

*С 1 октября 2018 года по 1 октября 2019 года
Источник: РИА Рейтинг по данным Центробанка РФ

Приложение Б

Форма оценки по компетенциям 1

№ пп	Компетенции	Средний балл	Само-оценка	Руководитель	Подчиненные	Коллеги	Клиенты
1	Аналитическое мышление						
2	Стрессоустойчивость						
3	Ориентация на качество работы						
4	Навыки продаж, умение убеждать						
5	Коммуникабельность						
6	Ориентированность на результат						
7	Инициативность						
8	Работа в команде						
9	Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)						
Итоговый средний балл:							
Результат оценки:							
Рекомендации:							

Пример оценки итогового среднего балла:

Балл	Результаты	Компетенции
5	Превышает стандарты, необходимые для выполнения всех задач	Все компетенции оценены как «выдающиеся»
4	Все задачи исполняет на уровне требуемых стандартов; некоторые стандарты превышает	Сочетание «хороших» и «выдающихся» рейтингов
3	Большинство задач исполняет на уровне требуемых стандартов	Большинство компетенций оценены как «хорошие»
2	Многие задачи исполняет близко к стандарту; некоторые действия ниже стандарта, но имеется прогресс	Большинство компетенций оценены как «пограничные» (на грани приемлемых)
1	Очень мало или вообще никакие задачи не исполняются на уровне требуемого стандарта	Большинство компетенций оценены как «слабые»

Рисунок 56 – Форма оценки по компетенциям 1

Приложение В

Форма оценки по компетенциям 2

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманые ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых аспектов поведения и не можете судить о том, как он проявляет себя в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: «Не имею информации». Кроме того, часть вопросов предполагает в качестве лучшего варианта ответ «Проявляет всегда», а некоторые — «Не проявляет никогда». Будьте внимательны! Есть также несколько вопросов, ответы на которые позволят нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно.

Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста.

Спасибо вам за искренние ответы!

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит						

Рисунок 57 – Форма оценки по компетенциям 2

Продолжение приложения В

	несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них					
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму					
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение					
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно					
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы					
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении					
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные					
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности					
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях					
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми					
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них					
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций					
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач					
20	Признает свою ответственность за результат					
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях					
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании					
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения					
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих					
25	В стрессовой ситуации не теряет, ищет и находит решения					
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем					
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании					
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом					
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы					

Продолжение приложения В

30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов								
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах								
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться								
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий								
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации								
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности								
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми								
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных								
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию								
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках								
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания								
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше								
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей								
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам								
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов								
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу								
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения								
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы								
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения								
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы								
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)								

Окончание приложения В

Ответы:

1 – не имею информации;	4 – проявляется примерно в половине случаев;
2 – проявляется всегда;	5 – проявляется редко;
3 – проявляется в большинстве случаев;	6 – не проявляется никогда.

Ответы к анкете (расшифровка типов вопросов и компетенций):

1. Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Если ответы на остальные вопросы — на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.

2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.

3. Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл: 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

Распределение вопросов по группам компетенций:

- Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)
1. Клиентоориентированность – 11, 21, 26.
 2. Лояльность к компании, патриотизм – 16, 22, 47.
 3. Ориентация на результат, ответственность за него – 17, 20, 24, 49, 50.
 4. Инициативность – 23, 46, 48.
 5. Адаптивность, открытость новому – 27.
 6. Самостоятельность и навыки принятия решений – 14, 29.
 7. Понимание бизнес-среды – 13, 19, 28, 44.
 8. Устойчивость к процедурам и детальной работе – 15, 43.
 9. Стрессоустойчивость – 25.
 10. Стремление быть в обществе – 12, 18, 19, 45.
 - Управленческие навыки (вопросы 26–42)
 1. Управление текущей работой – 30, 35, 41.
 2. Управление командой – 28, 33, 34.
 3. Планирование – 27, 29, 39.
 4. Обучение – 26, 32, 34, 38, 42.
 5. Мотивирование – 31, 33, 34, 36, 37, 40.

