

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Организация службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

Исполнитель:  
Искандарова Виолетта Сергеевна  
обучающийся группы  
СПИК-1403z

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Блинова Олеся Александровна  
канд. филос. наук, доцент, доцент  
кафедры АиПС

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                                                 | 3  |
| ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ<br>УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХКФ БАНК».....                                                   | 6  |
| 1.1. Характеристика деятельности предприятия ООО «ХКФ Банк».....                                                                               | 6  |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк» .....                                                                               | 10 |
| 1.3. Анализ организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ<br>Банк». ....                                                                 | 21 |
| ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ<br>СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ХКФ БАНК» .....                                      | 37 |
| 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организации службы<br>управления персоналом ООО «ХКФ Банк».....                               | 37 |
| 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию<br>организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк» .....         | 41 |
| 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по<br>совершенствованию организации службы управления персоналом ООО<br>«ХКФ Банк»..... | 47 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                                               | 55 |
| ГЛОССАРИЙ .....                                                                                                                                | 57 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....                                                                                                           | 60 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....                                                                                                                             | 66 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....                                                                                                                             | 68 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время важнейшим фактором, определяющим возможности повышения эффективности работы любой компании, является её персонал.

Именно человеческий фактор способен ответить на вызовы, которые постоянно возникают в конкурентной среде рыночной экономики.

В силу этих причин организация работы персонала представляет собой важнейшее направление деятельности организации.

Организация работы персонала в современных условиях является главным и достаточно сложным направлением деятельности менеджмента.

Деятельность банковских учреждений имеет свою специфику, которую необходимо учитывать при организации работы персонала. Банковская система – это с одной стороны финансовое учреждение, с другой предприятие сферы обслуживания. Именно по культуре и удобству обслуживания клиент оценивает банк, способствует росту клиентской базы и прибыли.

Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время успех работы любой организации в значительной степени определяется организацией службы управления персоналом.

Проблема исследования: неэффективная организация службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк», ведущая к снижению эффективности деятельности организации.

Объект исследования – Организация службы управления персоналом

Предмет исследования – организация службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк».

Основными источниками информации послужили научная, методическая, учебная литература отечественных и зарубежных ученых и

специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента: А.В.Астахова, Т.В. Зайцевой, А.Я. Кибанова, Е.В. Харченко, С.Н.Папанян Э.Ю. Черкесовой и др. Также для написания работы использовались материалы периодических изданий, специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике и внутренняя документация «ХоумКредит энд Финанс Банк».

Целью работы является анализ организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В соответствии с целью поставлены задачи:

1. Проанализировать научную литературу по теме организации службы управления персоналом.
2. Охарактеризовать деятельности предприятия ООО «ХКФ Банк».
3. Рассмотреть систему организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк».
4. Проанализировать организацию службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк».
6. Исследовать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк» .
7. Дать оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»

База исследования - ООО «ХКФ Банк»

В ходе написания работы использовались эмпирические методы исследования, такие как анкетирование, опрос, описание и теоретические методы, такие как, анализ литературы, анализ полученных в ходе исследования данных и систематизация результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что её выводы могут быть использованы для совершенствования организации службы управления персоналом банка.

Структура работы: введение, 2 главы по 3 параграфа каждая, список источников и литературы из 51 наименования, глоссарий и 2 приложения. Работа проиллюстрирована из 15 таблиц и 12 рисунков.

В первой главе проведен анализ организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк», охарактеризована деятельность ООО «ХКФ Банк», проведен анализ деятельности организации службы управления персоналом.

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию организации службы управления персоналом, рассмотрено её нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность.

В заключении подведены итоги по совершенствованию организации службы управления персоналом банка.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ХКФ БАНК»

## 1.1. Характеристика деятельности предприятия ООО «ХКФ Банк»

Банк основан в 1990 году под названием «Инновационный банк Технополис». В 2002 году состоялась сделка о покупке Группой HomeCredit «Инновационного Банка Технополис». 16 июля того же года был выдан первый кредит под брендом HomeCredit в России. В том же году были открыты первое представительство и первая торговая точка.

Банк «Хоум Кредит» принадлежит голландской группе «HomeCreditGroup», которая входит в состав чешской группы компаний PPF. Финансовые показатели деятельности банка отражены в таблице 1.

**Таблица 1.** Основные финансовые показатели ООО «ХКФ Банк» млн. рублей

| Показатели                              | 2016    | 2017    |
|-----------------------------------------|---------|---------|
| 1. Активы                               | 237,591 | 241,441 |
| 2. Чистый кредитный портфель            | 170,945 | 170,170 |
| 3. Средства акционеров                  | 43,797  | 46,999  |
| 4. Операционный доход                   | 9,051   | 9,345   |
| 5. Прибыль (убытков) до налогообложения | 4,180   | 4,188   |
| 6. Чистая прибыль                       | 3,310   | 3,313   |

Как видно из таблицы 1, в банке наблюдается рост основных финансовых показателей, хотя и наблюдается некоторое уменьшение чистого кредитного портфеля.

В таблице 2 отражены ключевые коэффициенты деятельности банка.

**Таблица 2.** Ключевые коэффициенты ООО «ХКФ Банк» (в %)

| <b>Показатели</b>                   | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. Рентабельность активов (ROAA)    | 3,2         | 5,5         |
| 2. Рентабельность капиталов (ROAA)  | 19,1        | 29,2        |
| 3. Соотношения расходов к доходам   | 47,3        | 48,4        |
| 4. Уровень достаточности капитала   | 27,1        | 28,3        |
| 5. Доля неработающих кредитов (NPL) | 6,0         | 5,1         |
| 6. Стоимость риска                  | 6,5         | 1,5         |

Как видно из таблицы 2, в 2017 году в банке возросла рентабельность активов, рентабельность капитала, доля неработающих активов в 2017 году уменьшилась, уменьшилась также стоимость риска с 6,0 до 5,1 %.

Это свидетельствует об успешной работе банка в целом.

Финансовые показатели банка в первом полугодии 2018 года отражены в приложении 1 и 2. Однако при современном уровне конкуренции на рынке банковских услуг банку необходимо постоянно работать над повышением своей рентабельности. Важную роль в этой работе имеет управление персоналом. Работа банка – это, прежде всего, услуги, а в сфере услуг персонал составляет важнейшее звено повышения прибыльности.

Проектирование и организацию системы управления персоналом нельзя отделить от построения общей системы управления коммерческим банком.

Система управления персоналом является основой осуществления общей и текущей деятельности банковского учреждения. Это связано с тем, что первая включает не только функциональные подразделения, которые занимаются работой с персоналом, но и всех линейных руководителей, руководителей функциональных подразделений, всех работающих.

К тому же надо заметить, что задачи, которые возникают при управлении персоналом, тесно взаимосвязаны с задачей стратегического, тактического и оперативного развития банка.

В свою очередь, это обуславливает построение гибкой организации управления персоналом, способной обеспечить согласование различных направлений банковской деятельности. Наряду с этим иерархическая согласованность соответствующих подсистем управления коммерческим банком также зависит от заложенной при декомпозиции концепции и определенных целей деятельности банка [6, с.85].

Так, например, переход банка от стратегии, ориентированной на "изготовление" финансовых продуктов, стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, предполагает радикальное и изменение основных функций деятельности банка.

Выход банка с целью продажи своих услуг за рамки национальных границ требует при проектировании организационной системы банка учета международного фактора, то есть глобализации в финансовом бизнесе и тому подобное. При этом, учитывая многообразие систем управления предприятием, организацией или банком целесообразно учитывать характерные виды взаимодействия между отдельными подсистемами управления, а именно:

- взаимодействие с внешней средой;
- взаимодействие на уровне "подсистемы", которая реализуется с помощью комбинаций различных подходов к структуризации общей системы управления и выступает в рамках таких организационных структур, как линейной, функциональной, дивизионной, матричной;
- взаимодействие на уровне "индивид-предприятие", которая зависит от организационной культуры данного учреждения и добавляет предприятию "индивидуальные" или "корпоративные" черты.

Каким бы ни был перечень подсистем общего управления предприятием, организацией, банком, центральное место в этой иерархии



всегда занимают вопросы организации управления персоналом. Это связано с тем, что, имея эффективно действующий коллектив работников, можно привлекать и финансовые ресурсы, и получать необходимую информацию, и успешно справляться с управлением другими видами ресурсов. При решении определенных задач по управлению персоналом необходимо рассмотрение понятия "организация". Важность сосредоточения внимания на организации управления персоналом обусловлено, прежде всего, тем, что, объект и субъект управления не возникают автоматически.

Успех управления персоналом определяется двумя основными факторами:

- способностью предприятия четко определить, что (поведение работников) требуется для достижения его цели;
- способностью определить, какие методы побуждают работников на желаемое поведение.

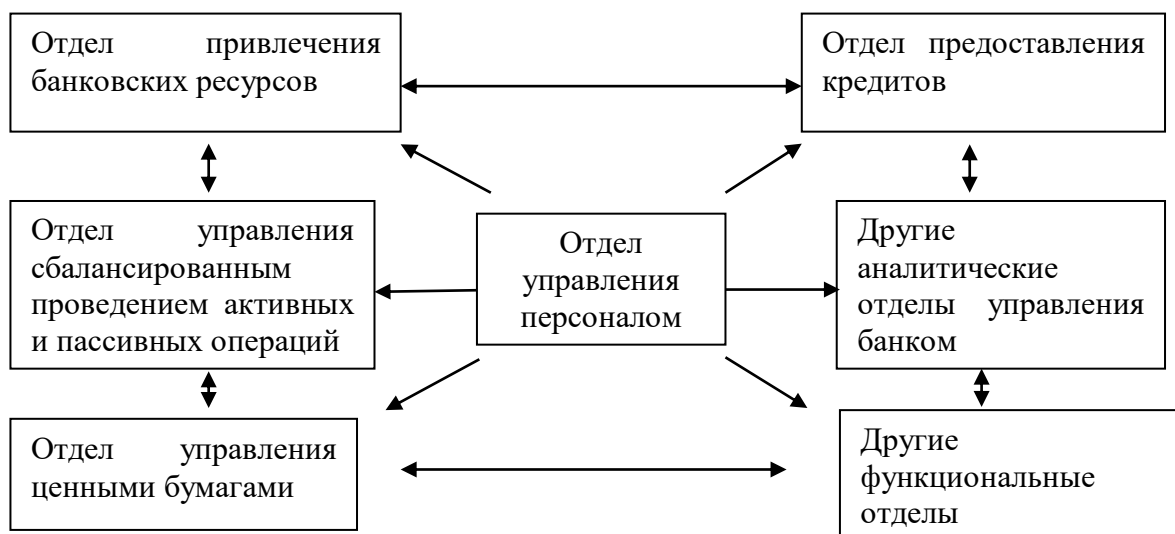
Обе эти задачи одинаково важны и сложны, особенно в условиях постоянных изменений и нуждаются в определенной организации.

К тому же для достижения конкретной цели необходимо, чтобы работники имели конкретные профессиональные навыки и использовали их вполне определенным способом. Иначе говоря, необходим определенный тип производственного поведения. То есть целесообразно не только рассмотрение и определение понятия *"организация" отдельно, но и в сочетании с таким сообщением, как "организация управления персоналом"*.

Например, А. Файоль считал, что организовать предприятие, значит, обеспечить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом [9].

Примерно так же пишет С. Думлер: "Организация производства - это порядок, устанавливаемый на предприятии и предписывает определенные взаимоотношения между всеми работниками, их взаимосвязь, соподчиненность и функции, то есть обязанности и права [13, с.187].

Место управления персоналом в ООО «ХКФ Банк» отражено на рисунке 1.



**Рис.1 Место управления персоналом в банке в общем управлении банком**

Организация предполагает взаимосвязанную, слаженную работу всего коллектива и протекания производственного процесса в заданном ритме.

Но этот порядок может нарушаться, возникают отдельные неполадки и отклонения от установленного хода производства, появляется необходимость корректировки в деятельности, которая восстанавливает порядок, если нарушены пропорции.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк»**

Прежде чем перейти непосредственно к рассмотрению этого вопроса, по нашему мнению, в первую очередь, имеет смысл определить место и роль *управления персоналом* в общей системе управления современного предприятия или организации. В соответствии с принципами системного подхода, управления любым предприятием рассматривается как совокупность элементов (подсистем), взаимосвязанных

(взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть различным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции и целей определенной деятельности.

Так, одни авторы в управлении предприятием или организацией выделяют такие подсистемы, как *управление деятельностью и управление людьми* [7, с.38].

Другие - разделяют общую систему на *подсистему управления человеческим фактором и подсистему управления вещественными факторами (сырьем, машинами, энергией, капиталом)* [14, с.13].

Третьи, рассматривая управления предприятием или организацией как систему, *закладывают в основу классификации соответствующий ресурсный потенциал* и при этом определяют такие ее составляющие: управление человеческими ресурсами; управления материальными ресурсами; управление финансовыми ресурсами; управления техническими ресурсами; управления информационными ресурсами [23, с.208].

Однако все рассмотренные выше варианты структурирования общей системы управления больше относятся к производственным предприятиям. Исследуя систему управления финансового учреждения, например, коммерческого банка, как правило, выделяют следующие элементы:

- управление персоналом;
- внутренне банковское управление;
- управления операциями.

Определяющим фактором обеспечения успешной деятельности банка является повышение эффективности труда всех категорий работников, как руководителей, так и рядовых сотрудников. Вообще, результаты труда будут расти только тогда, когда руководство будет материально и морально стимулировать творческую деятельность персонала банка, проявлять интерес к их личным проблемам, способствовать созданию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата, соответствующих условий труда и в пределах своих полномочий и возможностей, обеспечивать

социальную защиту работающих людей, гарантировать им стабильную занятость. В настоящее время, в первую очередь, нужно внедрять комплексный подход к рассмотрению проблем мотивации персонала, особенно в сферах, использующих интеллектуальную и высококвалифицированный труд наемных работников. Только заинтересованный в своей трудовой деятельности человек может по-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации и обществу.

*С точки зрения управления, перед тем как требовать профессионализма и высоких показателей от сотрудников, необходимо сначала обеспечить им поддержку и возможность становиться и эффективнее [24].*

В этом случае компания должна заботиться о развитии и обучении сотрудников для достижения высоких результатов.

Важным моментом является мотивация персонала.

Мотивация - это деятельность, целью которой является активизация людей, работающих в организации, эффективнее работать.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации.

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп сотрудников.

Система управления персоналом банка подчиняется общим требованиям управления персоналом, но вместе с тем имеет и некоторую специфику.

В силу этого важнейшим фактором конкуренции выступает культура и быстрота обслуживания, а также способность менеджера убедить клиента воспользоваться услугами именно данного банка.

Система управления персоналом банка отображена на рисунке 2.



**Рис.2 Система управления персоналом банком**

Специфика управления банковским персоналом связана со спецификой банковского продукта. Продуктом банка выступают деньги и денежные агрегаты. Важным моментом выступает то, что банковский продукт невозможно сделать уникальным. Здесь нет никаких патентов, либо защиты авторских прав. Любую услугу может с лёгкостью повторить другой банк.

Если определить цикл работы сотрудника банка, то все процессы можно объединить в три следующие функциональные модули: наем, развитие, увольнение.

В свою очередь, эти процессы можно условно разделить на несколько ключевых:

- поиск и отбор персонала (собеседование, заполнение бланков, тестирование);
- адаптация персонала (приспособление работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде организации;

- оценка персонала (психологические характеристики личности, знания умения и навыки сотрудников, поведение, эффективность труда);
- мотивация (оплата труда и социальные гарантии, стимулирования);
- развитие персонала и управление карьерой;
- кадровый учет, обучение персонала.

Система управления персоналом - это совокупность методов, процедур и программ воздействия организации на своих сотрудников, с целью максимального использования их потенциала.

Системный подход отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создание соответствующего механизма управления, обеспечивает комплексное планирование, организацию и стимулирования работы с персоналом.

Система управления персоналом банковских учреждений включает подсистемы по направлениям кадровой работы.

Возрастная структура работников банка отражена в таблице 3.

**Таблица 3.**Возрастной состав персонала ООО «ХКФ Банк».

| <b>Возрастной интервал,<br/>лет</b> | <b>Количество, чел</b> | <b>Процент,<br/>относительно общего<br/>числа, %</b> |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|
| До 25                               | 82                     | 33,7                                                 |
| 25-30                               | 68                     | 28                                                   |
| 30-36                               | 93                     | 38,3                                                 |

Как видно из таблицы 3, в возрастной группе преобладает средний возраст, при этом доля молодых кадров также велика. Далее проведём классификацию сотрудников по уровню образования, данная классификация отражена в таблице 4.

**Таблица 4.**Классификация сотрудников ООО «ХКФ Банк» по уровню образования (в %)

| <b>Категория работников</b>         | <b>Доля работников от общего числа,<br/>%</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|
| С высшим образование                | 27,5                                          |
| С неоконченным высшим образованием  | 16,5                                          |
| Со средним специальным образованием | 56                                            |
| Со средним образованием             | -                                             |

Из таблицы 4 видно, что 27,5% сотрудников банка имеют высшее образование. Это высокий показатель, что создает позитивную картину образовательного уровня кадров. 16,5% работников находятся в стадии получения высшего образования. 56% работников имеют среднеспециальное образование. Можно с уверенностью сказать, что образование следует поднимать и доводить его до максимального значения среди сотрудников управления, специалистов предприятия. Важным показателем работы персонала является стаж работы. Распределение работников по количеству лет стажа работы в ООО «ХКФ» отражено в таблице 5.

**Таблица 5.**Распределение работников по количеству лет стажа работы в ООО «ХКФ Банк».

| <b>Категория работников</b>         | <b>Средний стаж по категориям, лет</b> |
|-------------------------------------|----------------------------------------|
| 1.Руководители                      | 6,3                                    |
| 2. Специалисты                      | 2,7                                    |
| 3. Рабочие и обслуживающий персонал | 2,9                                    |

Структура кадров ООО «ХКФ Банк» показывает, что средний стаж работы в компании – руководителей 6,3лет, специалистов – 2,7лет, рабочих и обслуживающего персонала – 2,9 года. С учетом того, что предприятие организовано в 2002 году, перечисленные показатели стажа по категориям

имеют достаточно низкий уровень. Это свидетельствует о том, что в банке нет достаточного количества работников, которые бы работали там с основания банка и затем поднимались по карьерной лестнице.

В то время как именно такие работники составляют «золотой фонд» любой организации. ООО «ХКФ Банк» постоянно совершенствует технологию управления

Мотивация персонала включает в себя ряды определений и понятий, которые тесно взаимодействуют друг с другом.

Необходимо отметить, что в настоящее время возникают новые тенденции, которые создают возможности для профессионального роста. Новые тенденции выражаются в необходимости роста профессионализма руководителя и его самовыражении в профессиональной деятельности. Именно при таких условиях возможно обеспечить достижение управленцем профессионального "акме".

Среди инвариантов акмеологического профессионализма важно умение принимать решения и брать на себя ответственность.

Необходимым моментом современного управления является необходимость учёта индивидуальных особенности сотрудников. Это, в конечном счёте, определяет успех, управленческой деятельности. управленцы часто встречаются с барьером индивидуальных жестких стереотипов, которые необходимо иметь ввиду, при разработке процесса управления.

Человек постоянно сравнивает свои потребности с возможностью их удовлетворения. Чем привлекательнее и очевиднее реализация потребности, тем интенсивнее производственная деятельность человека с целью её удовлетворения.

Таким образом, объект деятельности включает в себя стимулирующее воздействие, внешнее побуждение к реализации своих мотивационных установок. Соединение внутренних и внешних воздействий ведет к



реализации мотива в действии, то есть к практическим действиям субъекта по удовлетворению своей потребности.

Стимул становится таковым для данного работника только тогда, когда он соотносится с необходимостью и порождает надежду или уверенность в возможности удовлетворить ее, реализовав свой мотив деятельности. Стимул - это основной элемент управления человеческими ресурсами компании, который является внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Основным и универсальным мотивирующим факторами для работника является уровень заработной платы, поскольку деньги являются средством, которое может обеспечить реализацию многих его потребностей. Деньги - это символ таких базовых потребностей, как сила и власть над собственной судьбой, жизнью.

Однако сотрудник более всего может быть демотивирован не столько невысокой зарплатой, сколько ощущением несправедливости, когда коллеги, выполняющие работу хуже, при этом получают наравне с ним или даже больше.

Кроме финансовой стороны, для сотрудников очень важно карьерный рост.

Если даже работа будет интересной, высокооплачиваемой, но без дальнейшего продвижения, то привлечь хорошего специалиста с большими планами на будущее практически невозможно[25; с.370].

Система материального и морального стимулирования направлена на максимальное выполнения оценочных факторов для эффективного планирования и организации работы банка, улучшения структуры подразделений, учет индивидуальных особенностей специалистов, планирования их карьеры, поиск индивидуальных подходов к мотивации персонала.

Внутренние и внешние побуждения к деятельности персонала банка отображены на рисунке 3.

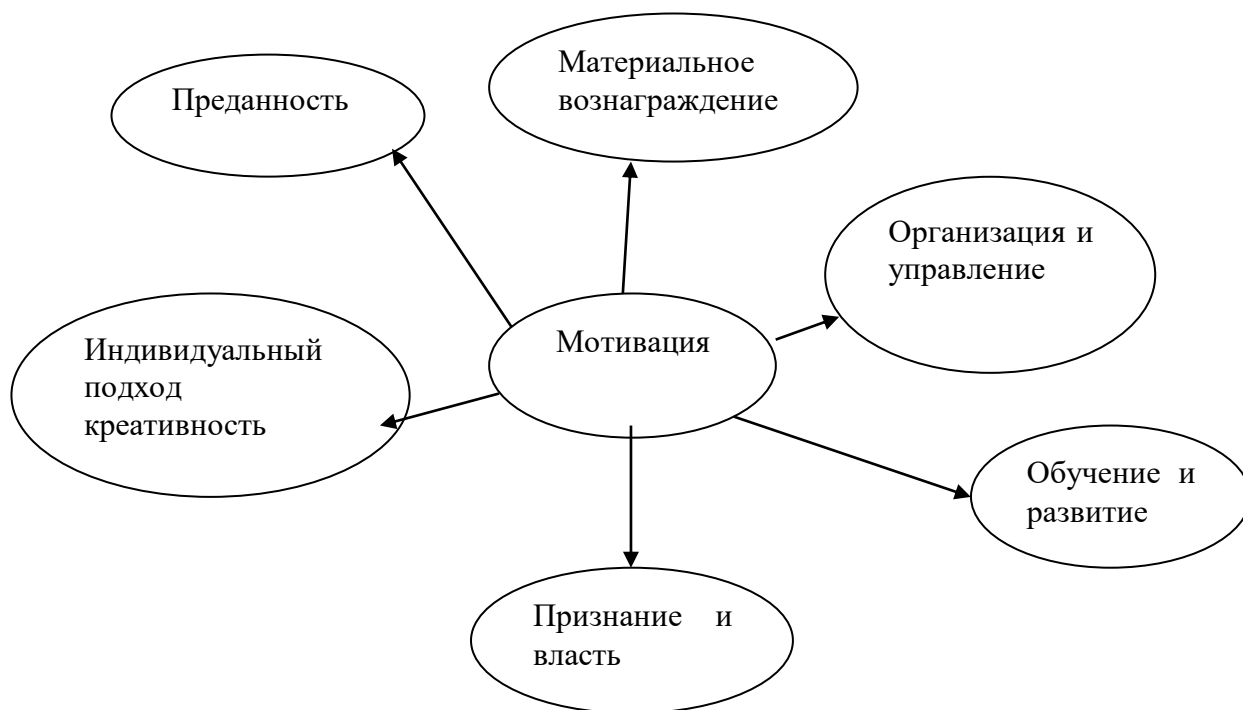


**Рис.3 Внутренние и внешние побуждения к деятельности персонала банка**

Мотивация персонала, организация и управление состоит в том, чтобы создавать в банке условия для эффективной работы, внедрять передовые формы и методы управления, предоставлять сотрудникам информацию обо всем, что происходит в банке, с целью увеличения их вклада в результаты деятельности учреждения. Четкое структурирование труда, приводит к более эффективной деятельности.

Обучение как вид мотивации заключается в том, чтобы готовить специалистов для решения стратегических задач развития банка, ориентировать их на планирование своей карьеры и профессиональный рост,

повышение квалификации в соответствии со структурными задачами, стоящими перед конкретным отделом. Эта деятельность направлена на самовоспитание, рост и развитие личности. Структура системы мотивации сотрудников банка отражена на рисунке 4.



**Рис. 4 Структура системы мотивации сотрудников банка**

Среди основных структур мотивации персонала банка выделяем признание и власть. Это означает, что следует распознавать и замечать успехи в деятельности работников на благо банка и оценивать их вклад в увеличение благосостояния банка. Сюда можно отнести желание управлять другими, стремление победить в конкуренции, желание оказывать влияние. Преданность как вид мотивации заключается в том, чтобы дать возможность работникам банка увидеть преимущества работы лучшего банка, сформировать у работников уверенность в социальной защищённости. Элементом этой структуры также можно считать желание в общении со своими коллегами. К такому элементу структуры, как индивидуальный подход и креативность, относят предоставление возможности решать ответственные задания развития банка, стимулирование внесения

предложений и инициативы, направленные на совершенствование банковских технологий и продуктов, формирование чувства гордости за свои достижения. Также к ней относят желание сотрудников банка быть креативным, открытым для новых идей [19, с.96].

Система мотивации персонала банка является ключевым фактором повышения эффективности труда в условиях развития экономической деятельности.

На современном этапе экономического развития банковской системы внедрение действенной системы мотивации персонала, в том числе оплаты труда, позволяет в корне изменить систему управления организацией, повысить ее эффективность, конкурентоспособность и прибыльность деятельности [29, с.14].

Функция мотивации заключается в побуждении к выполнению необходимых задач и достижения цели. В основе поведения персонала лежат личные мотивы, поэтому главное задание руководства банка заключается в активизации внутреннего побуждения сотрудников банка к активной трудовой деятельности. Основным из них являются: заинтересованность в работе, потребность в активной деятельности, удовлетворение от работы, атмосфера положительной мотивации в трудовом коллективе [27, с.103].

И это приведет к увеличению клиентской базы по соответственно росту финансовых показателей, которые при правильных решениях руководства должно быть ощутимым для работников.

Большинство социальных исследований показывают, что материальное стимулирование является одним из самых действенных направлений мотивации банковских работников. Широкое распространение получила система поощрения в виде участия в прибылях банка. Такая система, как правило, распространяется на управленческие кадры, которые способны реально влиять на прибыль. Следует также добавить, что все сотрудники являются разными по возрасту, образованию, уровню профессиональных навыков, привычками и интересами, поэтому целесообразным является

проведение анкетирования для определения потенциала того или иного сотрудника. Прежде всего, надо обратить внимание на то, что размер заработной платы должен соответствовать профессиональным обязанностям и ответственности, возлагается на работника.

Также значительную роль играют периодические премии, долгосрочные бонусные вознаграждения и опционы, а также социальный пакет (медицинское страхование, служебные авто, оплата профессионального обучения и т.д.)

### **1.3. Анализ организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк».**

Служба управления персоналом представляет собой совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Правление персоналом банка ООО «ХКФ Банк» представляет собой сложную многостороннюю систему. Механизм управления призван организовать персонал, способный обслуживать большое количество клиентов. Основным (высшим) органом управления ООО «ХКФ Банк» является совет директоров банка, которые решают стратегические задачи деятельности банка, а именно:

- принимает решения об основании банка;
- утверждает акты, документы деловой политики банка;
- принимает Устав банка;
- рассматривает и утверждает отчет о работе банка;

- рассматривает и утверждает результаты деятельности банка и принимает решения об использовании полученной прибыли или о покрытии убытков.

Высший орган управления ООО «ХКФ Банк» реализует свои функции и задачи непосредственно через исполнительные, а также контрольные органы, которые целиком подотчетны ему.

Совет банка решает стратегические, задачи управления и развития деятельности банка, его заседания проводятся не реже одного раза в год. К функциям относится:

- определение направлений деловой политики банка, расширение масштаба и круга операций в зависимости от определенных экономических условий, размеры процентных ставок и дивидендов;

- установление в соответствии с действующим законодательством и интересами ликвидности и прибыльности структуру привлекаемых пассивов и их размещение, предел допустимой задолженности банка в стране и за границей;

- осуществление контроля за работой правления и ревизионной комиссии банка;

- утверждение годового баланса и распределение полученного дохода; внутрибанковские инструкции;

- избирание председателя банка, его заместителей, назначает других руководящих лиц в банке и его отделениях;

- утверждение постоянно действующих комитетов и избирание их членов.

Председатель правления банка в соответствии с уставом избран высшим органом управления банка и является членом его исполнительного органа. Права, обязанности и ответственность председателя правления банка утверждаются Уставом банка. Председатель правления банка:

- представляет банк;

- исполняет решения высшего органа управления банка, заботится об их проведении в жизнь;
- поддерживает инициативу работников банка и вносит предложения по совершенствованию деятельности банка;
- организует и руководит трудовым коллективом банка;
- отвечает за законность работы банка перед органом управления банка.

Организация кредитного отдела:

- определяет общую политику банка и порядок ее реализации в зависимости от конкретных экономических условий;
- разрабатывает общие методики краткосрочного и долгосрочного кредитования и финансирования, методики определения кредитоспособности клиентов, методики организации перспективных финансовых услуг;
- изучает кредитные риски и определяет механизм страхования банковских кредитных операций;
- организует выдачу и погашение кредита, ведет кредитные дела;
- заключает кредитные договоры; проверяет кредитоспособность клиентов;
- ведет картотеку кредитоспособности; организует факторинговые операции.

Отдел ценных бумаг и межбанковских операций призван организовывать и вести учет и анализ всех межбанковских операций, прежде всего с Центральным банком и с другими коммерческими банками, а также с банками своей системы (филиалами и отделениями).

Важным звеном в ООО «ХКФ Банк» является валютное управление. Его функциями являются:

- ведение валютной позиции;
- ведение валютных счетов;

- покупка и продажа валют;
- прием средств во вклады и выдача ссуд;
- страхование рисков.

Отдел кассовых операций предназначен для учета и анализа собственных средств банка. Он осуществляет:

- учет финансовых средств банка, их анализ и динамику развития;
- операции по покупке и продаже ценных бумаг, принадлежащих банку, и по поручению клиентов;
- управление финансовым портфелем банка.

Особое внимание в банке уделяется расчетно-кассовому обслуживанию. Для этих целей в банке создается управление расчетно-кассового обслуживания, в функции которого входят: открытие и ведение счетов, осуществление расчетов; проведение кассовых операций.

Группа анализа и отчетности выполняет работу по направлениям:

- накоплению и анализу статистической информации;
- оказанию информационно-справочных услуг клиентам (юридическим и физическим лицам);
- подготовке проектов планов, отчетов о деятельности банка;
- статистической обработке баланса банка;
- подготовке и реализации экспертных исследований, оценок банка, в том числе и для клиентов.

Отдел кадров:

Важная роль по привлечению персонала принадлежит кадровым службам. Кадровая служба руководствуется основным документом, а именно Положением о службе персонала. Данный документ проводит



распределение всех функций по степени важности и определяет полномочия каждой службы. Задачи кадровых служб заключаются:

- 1) в постоянном поиске новых сотрудников;
- 2) обучение и повышение квалификации кадров;
- 3) управление фондами заработной платы.

Юридический отдел:

- разрабатывает нормативные документы и изменения в уставе банка;
- контролирует выполнение уставных положений и правильность оформления банковских сделок;
- составляет договоры, акты залога и другие деловые бумаги;
- участвует в унификации форм кредитования и расчетов;
- ведет все дела банка в судебных и административных учреждениях;
- составляет разного рода акты, исковые заявления, отзывы, протесты и т.д.;
- составляет заключения по всем возникающим в банке юридическим вопросам.

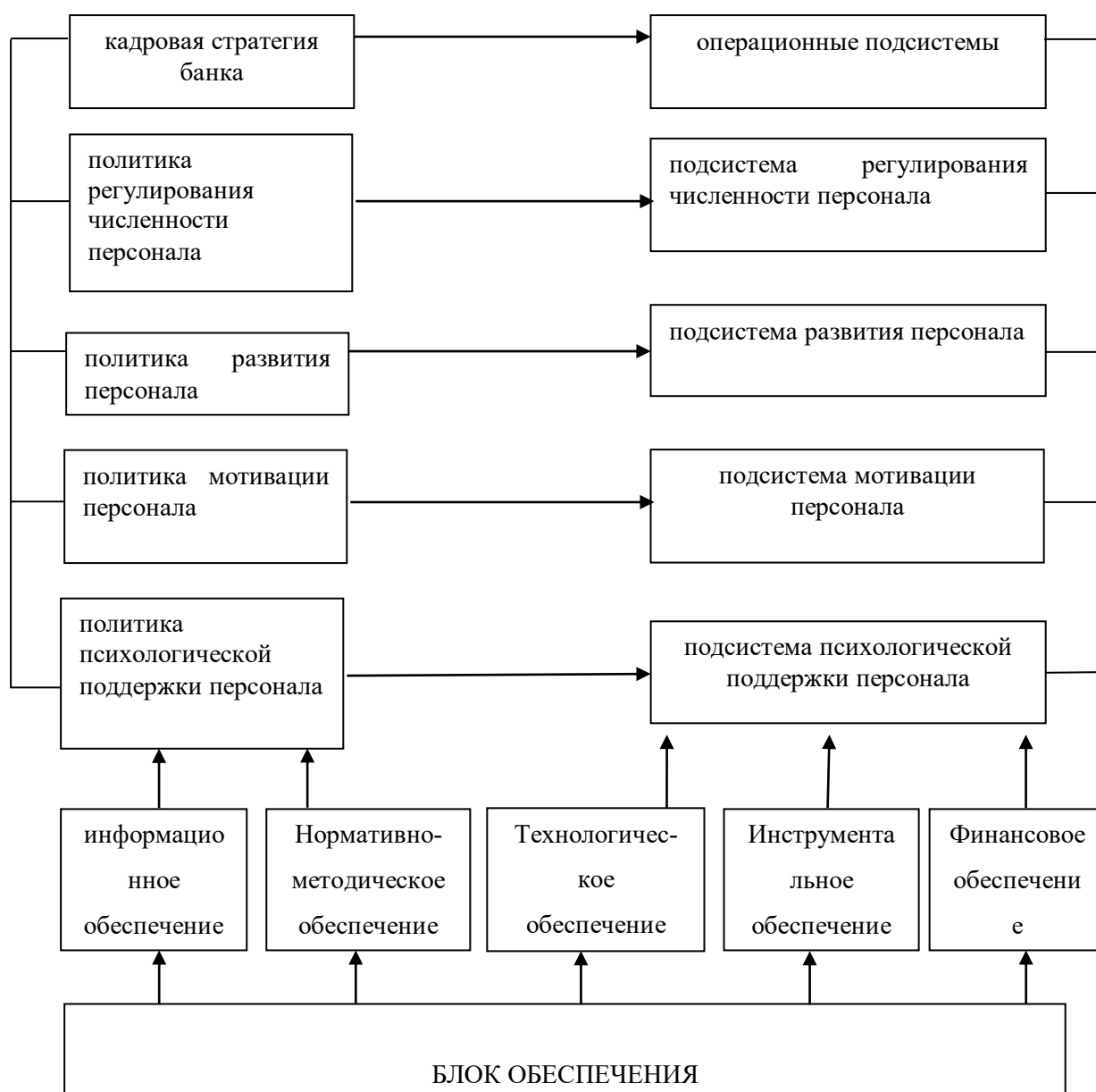
Служба внутреннего контроля банка осуществляет проверку работы банка в соответствии с действующими нормами учета, установленной советом банка политикой и инструкциями.

Отдел автоматизации:

- организует компьютерные системы банка;
- осуществляет выполнение электронных расчетов и платежей;
- занимается разработкой программного обеспечения для отделов и управлений банка;
- разрабатывает программы перспективного и текущего оснащения банка электронно-вычислительной и оргтехникой.

Рассмотрим типовой характер ОУП. Данная структура должна быть приведена в соответствие с структурой конкретного банка, учитывая его размеры и количество филиалов.

В зависимости от размеров банка формируются его разделы и подразделы. Структура системы управления банком состоит из трёх основных элементов, в которую входят: кадровая политика, операционные подсистемы и блок обеспечения. Эти элементы отражены на рисунке 5.



**Рис.5. Типовая структура управления персоналом в современном банке**

Распределение коммуникаций ОУП отражены в таблице 6.

**Таблица 6.** Коммуникации ОУП

| <b>Внешние коммуникации</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Внутрибанковские коммуникации</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– государственные органы надзора и статистического учета;</li> <li>– кадровые службы других банков и организаций;</li> <li>– рекрутинговые агентства;</li> <li>– профессиональные образовательные учреждения;</li> <li>– средства массовой информации;</li> <li>– консалтинговые центры;</li> <li>– адвокатские бюро.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– директорат;</li> <li>– руководители всех структурных подразделений;</li> <li>– финансовая служба (выделение лимитов и финансирования направления в целом и конкретных целевых программ и договоров в частности);</li> <li>– служба безопасности (привлечение к проверке кандидатов на трудоустройство, информационный обмен)</li> </ul> |

Базовые функции организации службы управления персоналом отражены в таблице 7.

**Таблица 7.** Функциональные задачи организации службы управления персоналом

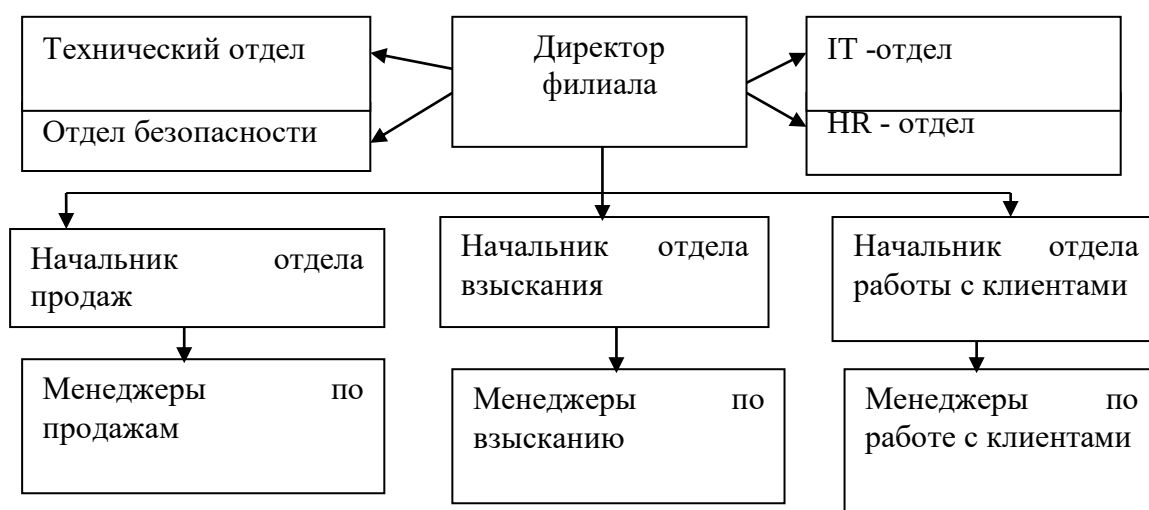
| <b>Направление кадровой работы банка</b> | <b>Функциональные задачи службы персонала</b>                                                                                                                                          |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формирование кадровой стратегии банка    | подготовка проекта стратегии и предложений по ключевым аспектам ее реализации                                                                                                          |
| Кадровое планирование                    | планирование потребностей банка в трудовых ресурсах, планирование процесса функционирования и перспективного развития системы управления персоналом                                    |
| Регулирование численности персонала      | разработка критериев и методик отбора новых сотрудников, дифференцированных по категориям персонала; разработка типовых форм трудовых договоров и должностных инструкций сотрудников.. |
| Оценка персонала                         | разработка единой для банка методики текущей оценки                                                                                                                                    |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | сотрудников, дифференцированной по их профессиональным категориям (с привлечением руководителей подразделений).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Кадровый учет и отчетность        | ведение индивидуальных досье сотрудников банка, подготовка всего комплекса внешних и внутренних отчетных документов по кадровому направлению деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Обеспечение развития персонал     | разработка общей технологии и прикладных методов первичного развития сотрудников, участие в их реализации и оценке результатов, формирование в банке «института наставничества», контроль над эффективностью его функционирования, создание и руководство деятельностью собственного учебного центра (только для крупнейших банков) ; - общий контроль над эффективностью функционирования и результатами процесса (включая контроль над обучаемыми сотрудниками, руководителями подразделений, образовательными учреждениями) |
| Управление резервом на выдвижение | участие в определении потребностей банка в руководящих кадрах, разработка методики отбора кандидатов в состав резерва и непосредственное участие в таком отборе.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Мотивация персонала               | разработка новых форм основной оплаты труда и методическая помощь в организации их внедрения, разработка новых форм экономической и моральной мотивации сотрудников, методическая помощь в организации их внедрения, анализ и оценка общей эффективности подсистемы                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Психологическая поддержка         | разработка концепции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| персонала | <p>формирования и поддержания отношений корпоративного и командного духа в трудовом коллективе банк, разработка концепции психологической поддержки персонала и ее последующее совершенствование ; -</p> <p>определение доступных банку прикладных методов психологической поддержки, их непосредственная реализация, выявление психологического «портрета» и иных личностных качеств кандидатов на трудоустройство, участие в определении наличия нереализованного потенциала нанятых сотрудников и выявлении потенциальных руководителей из числа молодых специалистов, практическая реализация профилактических методов психологической поддержки в отношении конкретных категорий сотрудников банка</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Система управления персоналом тесно взаимодействует со структурой управления банком и зависит от неё. От того, насколько чётко взаимодействуют структуры, в значительной степени, зависит вся работа банка.

Схематически управленческая структура банка отражена на рисунке пример управленческой структуры филиала банка представлена на рисунке 6



**Рис.6 Управленческая структура ООО «ХКФ Банк»**

Вся структура банка разделяется на множество филиалов, но при этом все они в целом подчинены совету директоров. Каждый филиал в свою очередь по структуре повторяет другие. Структура строится в иерархическом порядке. Иерархическая структура имеет достоинства.

Достоинства иерархической структуры отражены в таблице 8.

**Таблица 8. Достоинства иерархической структуры**

|    |                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Наличие четкой системы взаимных связей функций, и подразделений, и системы единоначалия |
| 2. | Явно выраженная степень ответственности                                                 |
| 3. | Немедленная реакция исполнителей на прямые указания вышестоящего руководителя           |

Иерархическая структура имеет недостатки, они отражены в таблице 9.

**Таблица 9. Недостатки иерархической структуры**

|    |                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Отсутствие звеньев, которые занимаются вопросами стратегического планирования.                              |
| 2. | Волокита и перекладывание ответственности решения проблем, которые требуют участия не одного подразделения. |
| 3. | Негибкость и приспособляемость к изменениям ситуаций                                                        |
| 4. | Разные критерии эффективности и качества работы                                                             |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 5. | Перезагрузка управляющих, находящихся на верхних уровнях |
|----|----------------------------------------------------------|

Важнейшим моментом управления персоналом является найм и отбор. Источники найма персонала ООО «ХКФ Банк» отражены в таблице 10.

**Таблица 10.** Источники найма кадров ООО «ХКФ Банк».

| Наименование источника найма                                                              | Удельный вес, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Рекомендации друзей и родственников                                                       | 15              |
| Рекомендации консультированных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала | 10              |
| Объявления, реклама                                                                       | 40              |
| Различные источники внутри компании                                                       | 35              |
| Всего                                                                                     | 100             |

Как видно из таблицы 10, лишь небольшая часть персонала нанимается по рекомендации. В основном это перемещения внутри компании и приглашение соискателей по объявлению.

Такая система с одной стороны позволяет привлечь много новых сотрудников, с другой не всегда даёт чёткую информацию об их будущей эффективности.

Набор персонала осуществляется в следующем порядке:

- резюме рассматривает специалист по набору персонала в кадровой службе;
- все, полученные резюме, анализируются, с точки зрения соответствия должности, на которую претендует соискатель;
- принимается решение о приглашении на собеседование нескольких кандидатов на должность;
- в процессе собеседования выясняются личные качества кандидата;
- отдел по найму персонала принимает окончательное решение.

Следует учесть, нет и не может быть никакой универсальной системы отбора кандидатов на ту или иную должность. Поэтому многое зависит от квалификации работников кадровых служб. В банке не разработана система

анкет и вопросников для собеседования. Поэтому выяснение пригодности кандидата для той или иной должности – в основном вопрос квалификации работника кадровой службы.

Испытательный срок для нового сотрудника обычно составляет 3 месяца.

Очень важным моментом эффективности работы является уровень мотивации. Для эффективной работы сотрудник должен быть удовлетворён уровнем компетенции руководства, микроклиматом в коллективе, возможностью сотрудничества с коллегами, стилем руководства в целом.

Кроме того, важным моментом для каждого сотрудника является возможность полностью реализовывать в процессе работы свои знания и квалификацию. По мнению многих исследователей работы персонала. Человек, который выполняет работу ниже своей квалификации, как правило, работает плохо[14].

Важным моментом выступает также уровень заработной платы работника. Необходимо, чтобы работник считал, что его вознаграждение соответствует выполняемой работе. В противном случае, он постарается выполнять меньший объём работ и не проявлять инициативы.

Существенным моментом выступает также профессиональный рост, то есть каждый сотрудник должен видеть перспективу карьерного продвижения.

Вопрос о карьерном продвижения является очень сложным для любой организации, поскольку работник, имеющий соответствующий уровень образования хочет иметь перспективы роста.

Однако здесь существуют два препятствия:

- работник может не иметь достаточного опыта, но для приобретения опыта необходима стажировка на более высокой должности;
- более высокие должности заняты старшими сотрудниками.



Решение данной проблемы является одной из самых сложных в управлении персоналом, поскольку эффективная работа без перспектив роста невозможна.

С целью оценки уровня мотивации на предприятии был проведен тест на удовлетворенность работой персонала.

В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», условий работы и другими аспектами рабочей деятельности.

Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5. Результаты по всем респондентам сведены в таблицы 11.

**Таблица 11.** Результаты анкетирования в организации сотрудников ООО «ХКФ Банк» (в %)

| <b>Высказывания</b>                                                  | <b>Вполне удов-н, %</b> | <b>Удов-н, %</b> | <b>Не вполне удов-н, %</b> | <b>Не удов-н, %</b> | <b>Крайне не удов-н. %</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
| в целом организацией, где вы работаете                               | 20                      | 40               | 40                         | 0                   | 0                          |
| физическими условиями работы                                         | 40                      | 0                | 60                         | 0                   | 0                          |
| работой в целом                                                      | 20                      | 20               | 20                         | 40                  | 0                          |
| слаженностью действий ваших коллег между собой                       | 20                      | 40               | 40                         | 0                   | 0                          |
| стилем руководства начальника в целом                                | 0                       | 40               | 60                         | 0                   | 0                          |
| профессиональной компетентностью руководителя                        | 0                       | 60               | 40                         | 0                   | 0                          |
| з/пл в соответствии вашим трудозатратам                              | 0                       | 20               | 60                         | 20                  | 0                          |
| з/пл в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другом банке | 0                       | 0                | 80                         | 20                  | 0                          |
| вашим профессиональным ростом                                        | 0                       | 40               | 20                         | 20                  | 20                         |
| вашими возможностями профессионального                               | 0                       | 40               | 40                         | 0                   | 20                         |

|                                                                                  |    |    |    |    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---|
| продвижения                                                                      |    |    |    |    |   |
| что на этой работе вы можете использовать все знания                             | 20 | 60 | 0  | 20 | 0 |
| требованиями работы к интеллекту человека                                        | 20 | 60 | 0  | 20 | 0 |
| длительностью рабочего дня                                                       | 40 | 40 | 20 | 0  | 0 |
| в какой степени работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз | 20 | 20 | 40 | 20 | 0 |

Исходя из данных таблицы 11, работники в основном недовольны уровнем заработной платы, условиями работы. Довольно высок уровень неудовлетворённости своим профессиональным ростом. Но есть и респонденты, которые крайне не удовлетворены будущим карьерным ростом. Это доказывает, что данная проблема актуальна для банка.

Важным моментом эффективности управления персоналом является исследование его движения.

Проведем анализ движения рабочей силы ООО «ХКФ Банк» в таблице 12.

**Таблица 12.** Анализ движения рабочей силы ООО «ХКФ Банк»

| Годы                            | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|------|------|------|
| Коэффициент выбытия кадров      | 14,3 | 9,8  | 9,8  |
| Коэффициент приёма кадров       | 14,9 | 9,3  | 9,4  |
| Коэффициент стабильности кадров | 87,5 | 97   | 96   |
| Коэффициент текучести кадров    | 14,3 | 9,8  | 9,7  |
| Коэффициент оборота кадров      | 29,3 | 19,1 | 19,0 |

Коэффициент выбытия кадров – отношение количества всех уволенных работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Как видно из таблицы 12, в банке имеет место низкая текучесть кадров. С одной стороны это положительный фактор. Сотрудники много лет работают на одном месте, и досконально знают работу.

С другой стороны, это свидетельствует о том, что многие сотрудники не имеют перспектив роста, что отрицательно отражается на их мотивации.

Основной целью управленческих персонал-технологий является оптимизация и повышение результативности управленческого процесса по работе с персоналом, достигается через поиск и применение более эффективных методов управления персоналом, которые способствуют рационализации процесса управления путем исключения отдельных видов деятельности или операций, в частности тех, которые не являются необходимыми для достижения поставленной цели и решения управленческих задач.

Именно, персонал-технологии позволяют минимизировать затраты на управление персоналом банка, способствует повышению эффективности его использования.

В современной практике управления персоналом достаточно активно используют такие персонал-технологии: коучинг, лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг, дауншифтинг, рекрутинг, кадровый консалтинг, аудит персонала, реинжиниринг и тому подобное.

Все данные методы являются сравнительно новыми и недостаточно проверенными на практике.

Необходимо отметить, что не существует универсального метода управления персоналом банка. Все методы должны использоваться в комплексе, в зависимости от условий работы и, стоящих перед банком, проблем.

Анализ организации службы управления персоналом выявил недостаток ее иерархической структуры, а именно:

1. Отсутствие звеньев, которые занимаются вопросами стратегического планирования.

2. Волокита и перекладывание ответственности решения проблем, которые требуют участия не одного подразделения.

3. Негибкость и приспособляемость к изменениям ситуаций.

4. Разные критерии эффективности и качества работы.

5. Перезагрузка управляющих, находящихся на верхних уровнях.

Устранение данных положений создаст возможность для совершенствования организации службы управления персоналом банка.

## **Вывод по 1 главе**

Экономическая ситуация в стране наглядно демонстрирует, насколько сложные проблемы управления современным банком. Концентрация внимания руководства ряда банков только на сосредоточении финансовых ресурсов недостаточно для содержания банковского бизнеса «на плаву». Практика бизнеса показывает, что невозможно рассчитывать на успех в современном высоко конкурентном банковском бизнесе, если использование передовых технологий недостаточно подкрепляется вниманием к управлению или продолжают использоваться преимущественно административные, механические принципы руководства.

Поэтому в настоящее время основное внимание нужно уделить социальному аспекту управления, основные усилия менеджмента направлены на человека, на формирование коллектива, способного к совместной работе, к достижению поставленных целей с наибольшей эффективностью, которые в то же время будут создавать минимальные риски и угрозы безопасности банка. Анализ организации службы управления персоналом выявил недостаток ее иерархической структуры. Устранение данного положения создаст возможность для совершенствования организации службы управления персоналом банка.

## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ХКФ БАНК»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»**

Согласно исследованию анализа организации службы управления персоналом выявлена проблема, выраженная в недостатке иерархической структуре.

**Таблица 13.** Проблема и мероприятия, направляемые на совершенствование управления дисциплиной труда

| <b>№</b> | <b>Проблема управления дисциплиной труда</b> | <b>Мероприятия по решению проблемы</b>                                              | <b>Ответственный</b>                    | <b>Срок</b> | <b>Затраты</b>                        |
|----------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|---------------------------------------|
| 1.       | Иерархическая структура                      | Разработать и утвердить линейную структуру организации службы управления персоналом | Начальник отдела управления персоналом. | 6 месяцев   | 40800 руб. в мес/244800 руб. за 6 мес |

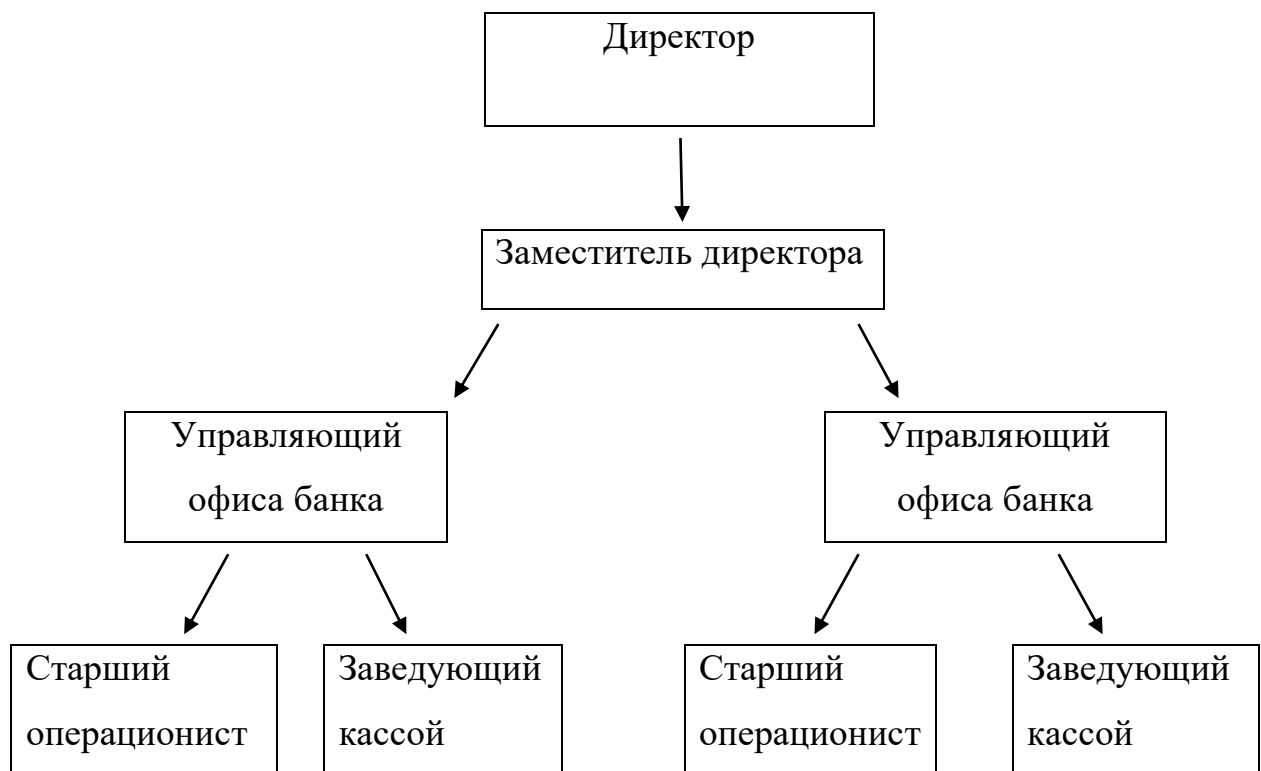
Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на организацию могут передаваться только руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части организации, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и

поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Например:

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- Быстрая реакция на указания;
- Личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

Таким образом разработана и утверждена структура организаций в службе управления персоналом рисунок 7.



**Рисунок 7. Линейная структура организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк».**

Функционал в организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»:

К обязанностям Директора:

1. Оперативное руководство деятельностью;
2. Решает оперативные вопросы, рассматривает входящую и исходящую корреспонденцию, относящуюся к деятельности управления;
3. Организация разработки перспективных и текущих планов работ управления;
4. Изучает рынок банковских услуг и возможности расширения круга потенциальных потребителей (пользователей) банковских продуктов по вопросам входящим в компетенцию управления;
5. Руководит деятельностью управления;
6. Несет персональную ответственность за выполнения возложенных на него задач и функций, а так же за результаты работы;
7. Осуществляет обеспечение правильного применения действующего законодательства и введения делопроизводства в установленном порядке.
8. Выполняет представительские функции, обеспечивает, чтобы работники управления соблюдали трудовую дисциплину.

К обязанностям Зам. директора:

1. Организация работы с персоналом – постановка задач, контроль исполнения, а также подбор, отбор, найм, адаптация персонала;
2. Обеспечения жизнедеятельности офисов в соответствии с потребностями и утвержденными планами/бюджетами;
3. Обучение и развитие персонала;
4. Организация эффективных продаж банковских продуктов и услуг.

К обязанностям Управляющего офиса банка:

1. Осуществление эффективную работу отделения банка;

2. Определение стратегий деятельности банка и организаций работы на основе перспективных и текущих планов работ;
3. Распределение обязанностей между своими подчиненными;
4. Обеспечение организации обслуживания населения и расширение сферы услуг, проведение необходимой массово-разъяснительной и рекламно-информационной работы;

К обязанностям старшего операциониста относится:

1. Активные продажи банковских и страховых продуктов;
2. Консультирование клиентов по всему спектру банковских услуг;
3. Оформление кредитов, вкладов, кросс продажи продуктов и услуг банка;
4. Ведение на основе приходных и расходных кассовых документов;
5. Сверка фактического наличия денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком.
6. Загрузка/выгрузка АТМ (терминал/банкомат).

К обязанностям зав. кассой относится:

1. Ведения расчетно-кассового обслуживания физических лиц;
2. Проведение операций по вкладам;
3. Контроль соблюдения нормативных документов ЦБ РФ;
4. Подготовка денежной наличности и документов для осуществления операций инкассаций.

Согласно установленного мероприятия по решению проблемы иерархической структуры организации службы управления персоналом, а также функциональных обязанностей сотрудников оптимальным решением является выбор линейной структуры организации в ООО «ХКФ Банк»



## 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»

Нормативно-правовое обеспечение системы организации управления персоналом представляет собой разработку средств, регулирующих юридические взаимоотношения работодателей и наёмных работников. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом изображено на рисунке 8



**Рис.8 Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом**

Правовое обеспечение имеет чрезвычайно важное значение, поскольку создаёт правила, которые должен выполнять каждый, следовательно, делает систему предсказуемой.

Правовое обеспечение призвано регулировать взаимоотношения между работниками и работодателями, разрабатывать и утверждать нормативные акты.

Задачи правового обеспечения управления персоналом отражены в таблице 14.

**Таблица 14.** Задачи правового обеспечения управления персоналом

|   |                                                                                                                                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Регулирование трудовых отношений между работодателем и наёмными работниками                                                        |
| 2 | Защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений                                                      |
| 3 | Соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений                         |
| 4 | Разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера |

Правовое обеспечение управления персоналом включает два уровня:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);
- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

Нормативно –правовое обеспечение управления персоналом отражено на рисунке

К нормативно-правовому обеспечению системы управления персоналом относятся:

- трудовое законодательство;
- нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Акты локального регулирования трудовых отношений составляют нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы;
- юридической службой.

Основные нормативно-правовые акты федерального уровня в области трудовых отношений показаны на рисунке 9.



**Рис 9. Основные нормативно-правовые акты федерального уровня в области трудовых отношений**

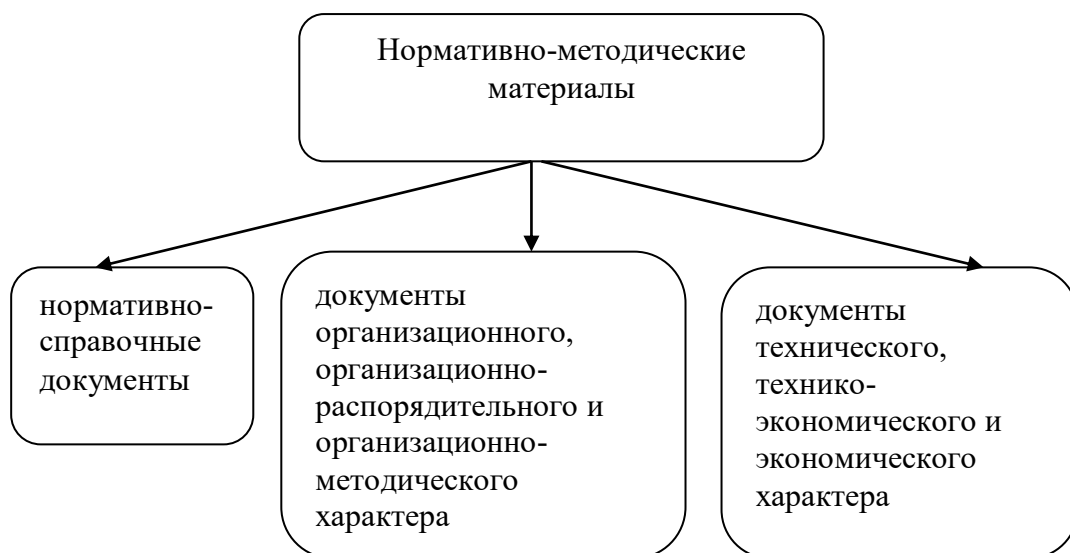
На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. К числу таких документов можно отнести:

- Трудовой договор представляет собой соглашение между работником и работодателем, согласно которому работник обязуется выполнять свои должностные обязанности, а работодатель, организовывать производство, предоставлять соответствующие условия труда и выплачивать заработную плату.

- Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом, представленное совокупностью организационных и методических документов.

Для осуществления успешного руководства персоналом важно соблюдать правовые положения, применительно к условиям организации.

Группировка нормативно-технических документов отражена на рисунке 10.



**Рис. 10. Группировка нормативно-технических документов**

Нормативно-технические документы разделяются на определённые группы.

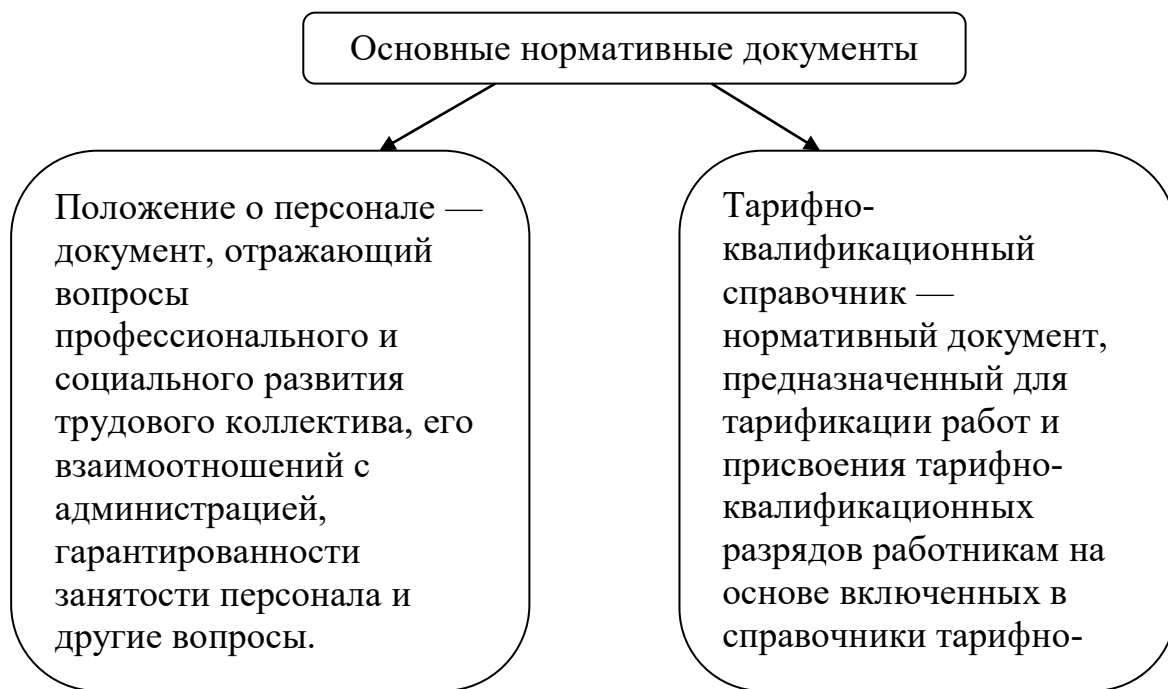
Совершенно недопустимым является несоблюдения каких-либо зафиксированных в трудовом соглашении условий. Даже если существует такая договорённость с работником. Такое нарушение может создать конфликтную ситуацию, которая может отразиться на своём коллективе.

Необходимо также чётко соблюдать трудовое законодательство. Недопустимо заключение контрактов с работником, в которых прописаны пункты, вступающие в противоречие с действующим законодательством. Работник может заключить такой контракт, в силу того, что некоторые детали трудового законодательства ему просто неизвестны, однако, в дальнейшем это может спровоцировать конфликт, при котором администрация окажется в уязвимом положении.

Поэтому нормативно-правовые документы и их строгое выполнение оказывают непосредственное влияние на эффективность работы персонала и микроклимат в коллективе.

Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере

материального производства и управления. Основные нормативные документы изображены на рисунке 11.



**Рис.11. Основные нормативные документы изображены**

Весьма актуальной проблемой кадрового менеджмента является совершенствование документационного обеспечения службы управления персоналом.

Хорошо поставленный документооборот, экономит затраты времени на многие производственные процессы, не отвлекает персонал от основной деятельности и способствует повышению эффективности его работы.

Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом должно обеспечивать кадровую безопасность.

Кадровая безопасность - совокупность мероприятий, направленных на предотвращение противоправных действий или содействие им со стороны персонала банка.

Согласно международным стандартам обеспечение информационной безопасности персонала включает следующие этапы, которые отражены на рисунке 12.



**Рис.12 Этапы обеспечения информационной безопасности через безопасность персонала в международном стандарте информационной безопасности ISO / IEC**

Кадровая безопасность - это такое состояние внутренней среды банковского учреждения, при котором все негативные влияния со стороны сотрудников банка сводятся к минимуму.

Целесообразно воспользоваться международным опытом, приняв во внимание международный стандарт информационной безопасности ISO / IEC [14, с.42].

На этапе отбора персонала (1 этап) стандартом информационной безопасности IS / IEC 2702: 2013 требуется проведение верификационных проверок всех кандидатов на должности.

На этапе отбора персонала (1 этап) стандартом информационной безопасности IS / IEC 2702: 2013 требуется проведение верификационных проверок всех кандидатов на должности.

На втором этапе предполагается заключение договорных соглашений с сотрудниками и подрядчиками, которые должны содержать их обязанности и обязанности организации по информационной безопасности.

На третьем этапе, наиболее сложном, необходимо обеспечить выполнение наемными работниками и подрядчиками взятых на себя обязательств по информационной безопасности при осуществлении возложенной на них работы.

На четвертом этапе - прекращения или изменения занятости - необходимо обеспечить защиту интересов организации при увольнении сотрудников или изменении их должностных обязанностей.

Разумеется, данная методика не может претендовать на полноту. Реальная проблема намного сложнее. Необходимо, однако, учесть, что в настоящее время упущения в рассмотрении сотрудника как личности могут принести серьёзные проблемы банку.

Обеспечение кадровой безопасности – одно из самых сложных направлений управления персоналом. Нормативно- правовое обеспечение банковской деятельности призвано создать условия, при котором риски банка со стороны кадрового состава были бы сведены к минимуму.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»**

Составляющими эффективности организации службы управления персоналом являются экономическая эффективность и социальная эффективность.

Экономическую эффективность можно охарактеризовать, как достижение целей банка с помощью персонала. Социальная эффективность представляет собой удовлетворение потребностей и интересов наёмных работников.

В настоящее время среди исследователей, изучающих эффективность работы персонала нет полного единства.

Можно выделить следующие методические подходы:

– эффективность персонала определяется, как соотношение затрат и прибыли.

Такой подход является наиболее простым, однако не учитывает того, что затраты растянуты во времени и не всегда дают эффект сразу.

– эффективность персонала определяется качеством труда, в этом случае показателями выступают квалификация персонала, удельный вес специалистов, трудовая дисциплина.

Такой подход не даёт возможности определить влияние персонала на конечные результаты работы.

– Интегральный метод оценки эффективности персонала, который определяется по формуле:

$$\text{Эрп} = P - K = \sum (P_t - K_t) * \lambda_t \quad (1)$$

где:

*Эрп* – экономическая эффективность работы персонала

*P* - прибыль

*K* – интегральные затраты на осуществление мероприятий над персоналом;

*$\lambda_t$*  – коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов в расчетном периоде (*t*):

При оценке экономической эффективности организации персонала банка такой подход является наиболее оптимальным, поскольку на эффективность организации персонала банка влияет большое количество взаимосвязанных показателей.

Оценка функционирования организации службы управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. В связи с этим



возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

Эффективность функционирования системы организации службы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

**Таблица 15.** Показатели удовлетворённости стимулами персонала и руководителей.

| <b>Перечень стимулов</b>                                                | <b>Актуальные для рядового персонала</b> | <b>Актуальные для руководителей</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Заработная плата                                                     | 3                                        | 3                                   |
| 2. Участие в акционерном капитале банка                                 | 1                                        | 3                                   |
| 3. Моральное стимулирование                                             | 2                                        | 3                                   |
| 4. Выплаты по временной нетрудоспособности                              | 3                                        | 1                                   |
| 5. Наличие собственного транспорта или возмещение транспортных расходов | 3                                        | 2                                   |
| 6. Организация питания                                                  | 3                                        | 0                                   |
| 7. Программа повышения квалификации                                     | 3                                        | 3                                   |
| 8. Программа медицинского обслуживания                                  | 3                                        | 2                                   |
| 9. Организация отдыха для персонала                                     | 2                                        | 1                                   |
| 10. Культурные мероприятия                                              | 2                                        | 3                                   |
| 11. Консультационные подразделения                                      | 3                                        | 2                                   |
| 12. Гибкие социальные выплаты                                           | 3                                        | 3                                   |
| 13. Страховые услуги                                                    | 3                                        | 2                                   |
| 14. Отчисления в пенсионный                                             | 3                                        | 1                                   |

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| фонд                |   |   |
| 15. Оплата отпусков | 3 | 1 |

*Критерии оценки: 3 балла - очень важно; 2 балла - важно; 1 балл - низкая степень важности; 0 баллов - совсем не важно. Критерии оценки: 3 балла - очень важно; 2 балла - важно; 1 балл - низкая степень важности; 0 баллов - совсем не важно.*

Как видно из таблицы 15, оценки стимулов со стороны руководителей и рядового персонала, в значительной степени, отличаются. Оценив результаты анкетирования, можно сделать вывод, что важнейшие стимулы для работников являются: заработная плата, программы выплат по временной нетрудоспособности, программы по повышению квалификации работников, программа медицинского обслуживания, консультативные подразделения, гибкие социальные выплаты, страховые услуги, оплата отпуска, отчисления в пенсионный фонд. У руководителей финансового учреждения степень важности стимулов не совсем совпадает с персоналом. Наиболее значительные отклонения наблюдаются в стимулах 14, 15, 12, 4, 2. Это происходит потому, что руководители организации много стимулов рассматривают как дополнительные расходы для предприятия. Такое понимание в корне неверно.

Учитывая то, что определенные стимулы очень важны для организаций персонала, их игнорирование дает отрицательный пролонгированный эффект и значительно уменьшает эффективность труда персонала.

Противоречивости между стимулами руководства и персоналом банка является многогранным показателем, который отражает различные аспекты климата в коллективе и влияет на производительность труда. Полученные результаты требуют глубокого анализа, как внутренних проблем в организации, так и изменений, происходящих в макросреде. Это обуславливает необходимость более глубокого изучения и дальнейшего совершенствования механизмов повышения производительности труда и методов ее оценки [18, с.95].

Затраты от прибыли в 3 млн. рублей составляет 244800 тыс. рублей поэтому затраты небольшие, а социальный эффект значителен.

Линейно-организационная структура управления персоналом даёт возможность достичь социально-экономического эффекта. Учитывать, как интересы персонала, так и интересы руководителей.

Следует отметить, что линейно-функциональной организационной структуре управления, что формировалась и совершенствовалась на протяжении многих десятилетий, присущие следующие важные преимущества:

- она обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжений и указаний, отдаваемых вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления по ее подчинением нижестоящих руководителей вышестоящим;

- она предусматривает формирование функциональных подразделений на основе их специализации, способствует повышению эффективности их работы. Каждый из них выполняет четко определенные функции, а все вместе - комплекс функций, обеспечивающих бесперебойное функционирования производства. Разделение функций облегчает управление функциональными подразделениями, позволяет лучше сбалансировать их деятельность;

- разделение труда между функциональными подразделениями облегчает работу по повышение деловой квалификации специалистов, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта работы;

- обеспечивается быстрое осуществление действий по распоряжениям, которые спускаются «сверху вниз», то есть достигается взаимодействие между различными уровнями управления «По вертикали» на основе обратной связи;

– создается возможность для быстрого маневрирования производственными, трудовыми и материальными ресурсами, быстрой мобилизации имеющихся ресурсов для решения задач, формулируемые руководителями верхнего уровня.

Все эти преимущества линейно-функциональной организационной структуры управления объясняют то, что она оказалась чрезвычайно устойчивой по управлению банком позволяет и достигать высокого уровня использования имеющихся на них ресурсов. Высокая стабильность этой организационной структуры управления оказывается наиболее эффективной в условиях банковской деятельности.

Банк с линейно-функциональной организационной структурой управления обычно имеет четко определенную производственную программу, выполнение которой контролируется на разных уровнях управления. Эта программа в пределах определенного срока, как правило, не меняется. Обмен информацией между руководителями различного уровня осуществляется посредством использования внутренней системы связи.

Таким образом, согласно установленного мероприятия по решению проблемы иерархической структуры организации службы управления персоналом, а также функциональных обязанностей сотрудников оптимальным решением является выбор линейной структуры организации в ООО «ХКФ Банк».

Экономическая эффективность банка наиболее целесообразно определять интегральным методом. Социальная эффективность определяется удовлетворённостью персонала своей работой и вознаграждением.

Кроме того, руководителям ООО «ХКФ Банк» необходимо обратить внимание на значительное расхождение в оценке стимулов между рядовыми работниками банка и руководителями. Такое расхождение препятствует слаженности работы коллектива.

## Вывод по 2 главе

Исходя из проблемы управления дисциплиной труда, выраженная в недостатке иерархической структуре, целесообразно принять мероприятие по решению проблемы в разработке линейной структуры организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк». Нормативно-правовым обеспечением мероприятия по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк» является система организации управления персоналом представляет собой разработку средств, регулирующих юридические взаимоотношения работодателей и наёмных работников. Правовое обеспечение призвано регулировать взаимоотношения между работниками и работодателями, разрабатывать и утверждать нормативные акты.

Составляющими эффективности организации службы управления персоналом являются экономическая эффективность и социальная эффективность. Выделены следующие методические подходы:

- эффективность персонала определяется, как соотношение затрат и прибыли. Такой подход является наиболее простым, однако не учитывает того, что затраты растянуты во времени и не всегда дают эффект сразу.
- эффективность персонала определяется качеством труда, в этом случае показателями выступают квалификация персонала, удельный вес специалистов, трудовая дисциплина. При оценке экономической эффективности организации персонала банка такой подход является наиболее оптимальным, поскольку на эффективность организации персонала банка влияет большое количество взаимосвязанных показателей.

Если проводить анализ оценки стимулов руководства предприятия, то эта ситуация сложнее. Степень важности каждого из стимулов для предприятия и для работника не совпадает. Руководители преследуют совсем другие цели, они не очень заинтересованы в стимулах, которые

важны для их работников. Поэтому и возникает проблема слаженной и продуктивной работы самого предприятия и его работников.

Противоречивости между стимулами руководства и персоналом банка является многогранным показателем, который отражает различные аспекты климата в коллективе и влияет на производительность труда. Полученные результаты требуют глубокого анализа, как внутренних проблем в организации, так и изменений, происходящих в макросреде. Это обуславливает необходимость более глубокого изучения и дальнейшего совершенствования механизмов повышения производительности труда и методов ее оценки. Таким образом, путем совершенствования организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк» является линейная структура.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью работы являлся анализ организации службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В соответствии с целью поставлены задачи:

1. Проанализировать научную литературу по теме организации службы управления персоналом
2. Охарактеризовать деятельности предприятия ООО «ХКФ Банк»
3. Рассмотреть систему управления персоналом в ООО «ХКФ Банк»
4. Проанализировать организацию службы управления персоналом в ООО «ХКФ Банк»
5. Разработать мероприятия по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»
6. Исследовать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк»
7. Дать оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации службы управления персоналом ООО «ХКФ Банк».

В ходе анализа системы управления персоналом выявлена проблема в недостатке ее иерархической структуры, а именно:

1. Отсутствие звеньев, которые занимаются вопросами стратегического планирования.
2. Волокита и перекладывание ответственности решения проблем, которые требуют участия не одного подразделения.
3. Негибкость и приспособляемость к изменениям ситуаций.
4. Разные критерии эффективности и качества работы.
5. Перезагрузка управляющих, находящихся на верхних уровнях.

Решением данной проблемы является разработка и внедрение линейной структуры в организацию, которая позволит устранить данное положение и создаст возможность совершенствовать организацию службы управления персоналом банка.



## ГЛОССАРИЙ

| №  | Термин                | Определение                                                                                                                           | Источник                                                                                                                               |
|----|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Внутренний маркетинг  | разработка направлений эффективной работы банка с учетом внутреннего потенциала самого банка                                          | Зеленов, Л. А.<br>Становление личности: монография. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 2013. — с.23                                  |
| 2. | Кадровая безопасность | совокупность мероприятий, направленных на предотвращение противоправных действий или содействие им со стороны персонала банка.        | Алавердов А.Р.<br>Организация управления персоналом современного российского банка. М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2014 г. - с.7 |
| 3. | Консалтинг            | это спектр консультационных услуг, направленных на решение бизнес проблем информационного, управленческого и практического характера. | Брик Р.У. Имидж компании, как финансовый ресурс - СПб.: СПбГЭУ, 2015. – с.21                                                           |
| 4. | Маркетинг персонала   | это вид деятельности, который направлен на выявление потребности в персонале, удовлетворения этой потребности и содержание            | АховУ. М. Система управления в банке<br>Деньги и кредит. - 2014. - №5. С. 34.                                                          |

|    |                                                              |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                              | имеющихся<br>квалифицированных<br>работников.                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5. | Мотивация<br>персонала                                       | нацеленность персонала<br>на эффективность работы,<br>путём выработки<br>соответствующих<br>стимулов.                 | Дятлов, С.А. Основы<br>теории человеческого<br>капитала СПб.: СПбГЭУ,<br>2014. –с. 15                                                                                                                                                                   |
| 6. | Оценка<br>персонала<br>банка                                 | система, направленная на<br>выявление качеств<br>сотрудников, которые<br>способствуют<br>эффективной работе<br>банка. | Афонин, Ю.А.<br>Управленческая культура<br>как фактор перехода к<br>новой концепции<br>управления человеческим<br>ресурсом //Гражданское<br>общество в России:<br>состояние, тенденции,<br>перспективы. – 2015. №<br>1(4). – с. 181.                    |
| 7. | Холистически<br>й маркетинг                                  | это, маркетинг,<br>направленный<br>непосредственно на<br>покупателя, а не<br>предлагаемый товар.                      | Кибанов А. Я.<br>Управление персоналом<br>организации<br>[Электронный ресурс].<br>Режим доступа:<br><a href="http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov_ypravlenie-personalom.pdf">http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov_ypravlenie-personalom.pdf</a> . |
| 8. | Социальная<br>эффективност<br>ь работы<br>персонала<br>банка | удовлетворение<br>потребностей и интересов<br>наёмных работников.                                                     | Брант Вольфганг. Имидж<br>банка: некоторые<br>элементы формирования/<br>В.Брант//Деньги и кредит.<br>2016. № 6. с.53                                                                                                                                    |

|     |                                                    |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.  | Экономическую эффективность работы персонала банка | достижение целей банка с помощью персонала.                                                                                                  | Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. СПб.: БХВ-Петербург, 2015. — с.24 с.                                                                                                                                                                                        |
| 10. | Управление персоналом банка                        | процесс, состоящий из формирования персонала, разработки и применения систем мотивации труда, правового обеспечения всей системы управления. | Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <a href="https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-upravleniyapersonalom-organizatsii">https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-upravleniyapersonalom-organizatsii</a> . |

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О порядке регулирования деятельности банков. Инструкция №1, утвержденная Приказом Банка России от 1.10.97 №02-430 с изменениями и дополнениями от 31.12.97 №123-У, от 29.01.98 №153-У».
2. Федеральный закон «О составлении финансовой отчетности. Инструкция Банка России от 1.10.97 №17 с изменениями от 4.02.98 №162-У, от 12.05.98 №225-У».
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1.
4. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации» от 27.06.2002.
5. Федеральный закон «О методике анализа финансового состояния банка. Инструкция Банка России от 2002».
6. Алавердов, А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка[Текст] / А.Р. Алавердов. М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2014 г. - 320 с.
7. Ахов, У. М. Система управления в банке [Текст]/У.М. Ахов. // Деньги и кредит. - 2014. - №5. С. 34-55.
8. Афонин, Ю.А. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления человеческим ресурсом / Ю.А. Афонин. // Гражданское общество в России: состояние, тенденции, перспективы. – 2015. № 1(4). – С. 181-187.
9. Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персоналом-маркетингом // ECONOMIC AND LAW HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ISSUES / Е. В. Сердак, А. А. Антохов, Н. П. Маюров [и др.]; под ред. С. И. Дробязко. – Барбадос: Caricom, 2016. - 111 с.

10. Баранова, И.П. Образование в эпоху HumanAge. Аналитический обзор рекрутинга в России / И.П. Баранова. // Кадровый менеджмент. - 2013. №1. - С. 50-51.
11. Брант Вольфганг. Имидж банка: некоторые элементы формирования/ В.Брант. //Деньги и кредит. 2016. № 6. -с.51-53.
12. Бруковская, О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2014. – 272 с.
13. Брик, Р.У. Имидж компании, как финансовый ресурс [Текст]/ Р.У. Брик. - СПб.: СПбГЭУ, 2015. – 214 с.
14. Дарижанов, Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/obzor-zarubezhnyh-modeley-upravleniya-personalom> (дата обращения: 15.05. 2018).
15. Диана МакНотон. Организация работы в банках. [Текст] Том 1. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. Издательство: Финансы и статистика, 2015 г. - 336 с.
16. Долженко, Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-upravleniyapersonalom-organizatsii>.
17. Дятлов, С.А. Основы теории человеческого капитала / С.А. Дятлов. - СПб.: СПбГЭУ, 2014. – 156 с.
18. Емеленко Е. Инструменты для укрепления HR-бренда [Электронный ресурс] // HeadHunter. – 2015. URL: <https://spb.hh.ru/article/17157> (Дата обращения 10.11.2018).
19. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент»/ И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – 157 с.
20. Зеленов, Л. А. Становление личности: монография / Л. А. Зеленов. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 2013. — 168 с.

21. Зайцева, Т.В. Работа с жалобами и «проблемными» клиентами, как отрасль банковского сервиса [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Ф. Ульянова. // Проблемы теории и практики современной науки: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции / Под общ. ред. А.И. Вострецова. – Нефтекамск.: РИО ООО «Наука и образование», 2015. – 232 с.

22. Зайцева, Т.В. Мотивация банковского персонала в условиях мирового финансового кризиса[Текст] / Т.В. Зайцева, И.В. Логвинова. // Модернизация экономических систем: опыт и перспективы: Материалы Междунар. Научно-практ. конф., 21–23 апреля 2016 г. / Редкол.: Н.С. Аскеров (отв. ред.), Р.О. Богуренко [и др.]: В 3-х т. Т. 1. – Махачкала: Изд-во Дагест. гос. ун-та, 2016. –С. 186–188.

23. Ионов, А. У. Основные факторы оценки персонала / [Текст] / А.У. Ионов. -2-е изд., Б.м., 2015 г. -160 с.

24. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления: учебное пособие; ред.: О. С. Анисимов, Г. В. Атаманчук, А. Г. Гладышев. М.: Экономика, 2013. - 328 с.

25. Кибин, Я.У. Персонал компании/Я.У. Кибин. –Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 638 с.

26. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://fptl.ru/files/management/kibanov\\_upravlenie-personalom.pdf](http://fptl.ru/files/management/kibanov_upravlenie-personalom.pdf) .

27. Корнелиус Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика (пер. с англ.).[Текст]/ Н. Корнелиус – М.: Баланс Бизнес Букс 2005 г. – 520 с.

28. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях[Текст]/ Дж.Коул,;Пер.с англ. Н.Г.Владимирова- М.: ООО "Вершина", 2004 г. - 352с.

29. Криницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HRбрендинга / З. В. Криницына. // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – С. 182-187.
30. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2014. – 224 с.
31. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. СПб.: БХВ-Петербург, 2015. — 224 с.
32. Мага, А. А. К вопросу об определении понятия инновационной экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://vseup.ru/static/articles/Maga\\_A.A.\\_1.pdf](http://vseup.ru/static/articles/Maga_A.A._1.pdf)
33. Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В., Безделов, Д.А..[Текст]/ Ю.Г.Одегов,Т.В.Никонова,Д.А.Безделов. //Банковский менеджмент: управление персоналом. - Издательство: Экзамен, 2015 г. – 448с.
34. Опухов, А.Н. Оценка работы персонала. [Текст]/ А.Н Опухов. М.: Экономика, 2014. - 328 с.
35. Папанян,С.Н.Международный опыт управления персоналом.[Текст]/С.Н.Папанян. – М.: Экономика, 2014 г. – 150с.
36. Премо, Ш.Р. Ноу, Р.М. Монди Р.У. Управление персоналом (пер. с англ. Романова А.А. под ред. Андреевой И.В., Кошелевой С.В.) [Текст]/Ш.О.Премо,Р.М.Ноу,Р.У.Монди. -Изд. 8-е. – СПб.: ИД Нева, 2004 г. - 640 с.
37. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом: Преимущества лояльности; Подбор сотрудников; Упрощение структуры организации; Тесты на приверженность: Руководство для руководства (пер. с англ. Сухенко А.)[Текст]/Ф.Райхель – СПб.: Питер, 2006 г. – 256с.
38. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: [Текст]Учебник/ Д.Торрингтон, Л.Холл, С.Тейлор; Пер.с 5-го англ. изд.; Науч. ред. пер. А.Е.Хачатуров.- М.: Изд-во "Дело и сервис", 2004 г. - 752с.
39. Хоменко,О.К. Какие проблемы решает персонал?[Текст]/

О.К. Хоменко, Т.А. Шумов – М.: Юнити, 2014 г. – 452с.

40. Чабанюк, О. В. Проблемы кадрового обеспечения инновационной экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kadrovogoobespecheniya-innovatsionnoy-ekonomiki>.

41. Черкесова, Э.Ю. Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва [Текст]/ Э.Ю. Черкесова, Л.Ю. Семина, А.А. Доронова. // Перспективы развития Восточного Донбасса: Материалы VI-й международной и 64-й Всероссийской науч.-практ. конф. (г. Шахты, апрель 2015 г.) / Южно-Рос. гос. политех. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2015. – С. 369–377.

42. Черкесова, Э.Ю. Оценка выраженности степени качества персонала резерва[Текст]/ Э.Ю. Черкесова, Л.Ю. Семина, В.С. Морозова. // Перспективы развития Восточного Донбасса: Материалы VI-й международной и 64-й Всероссийской науч.-практ. конф. (г. Шахты, апрель 2015 г.) / Южно-Рос. гос. политех. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2015. – С. 389–403.

43. Чиж, К.Н. Стратегия управления персоналом[Текст]/ К.Н. Чиж-М.: Анкил, 2014 г. — 116 с.

44. Шершнева, О.Н. Управление персоналом в банке[Текст]/ О.Н. Шершнева. // Управление персоналом. 2017. № 5. С. 25-34.

45. Шуринов, К.Н. Особенности персонала банка [Текст]/ К.Н. Шуринов. Издательство: Финансы и статистика, 2016 г. - 328 с.

46. Юровский, Р.У. Внутренний менеджмент предприятия [Текст] / Р.У. Юровский. // Управление персоналом. 2016. № 7. С. 13-21.

47. Шутов, О.О. Процесс управления./ О.О. Шутов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 454 с.

48. Фатеева, Н. Б. Важный фактор конкурентоспособности персонала // Аграрный вестник Урала. 2014. № 10 С.2-6



49. Фокин, Н.Г. Управление персоналом банка [Текст]/Н.Г. Фокин. Издательство: Финансы и статистика, 2017 г. – 452 с.
50. Фурсов, О.К. Оценка эффективности работы персонала/ О.К.Фурсов. // Вестник КрасГАУ. – 2015. № 7. – С. 59-63
51. Янов, С.А. Персонал /С.А. Янов. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 381 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### **Хоум Кредит энд Финанс Банк, Россия: результаты деятельности за 6 месяцев 2018 года**

ХКФ Банк в первом полугодии 2018 года зафиксировал чистую прибыль в размере 6,5 млрд рублей, что на 8,9% ниже показателя за соответствующий период годом ранее (7,2 млрд рублей). Снижение чистой прибыли в основном связано с инвестициями на развитие цифрового бизнеса. Рост процентного дохода составил 13,7% относительно первого полугодия прошлого года (26,1 млрд рублей против 22,9 млрд рублей), что отражает рост кредитного портфеля. Процентные расходы выросли на 7,8% до 9,0 млрд рублей (8,3 млрд рублей в первом квартале 2017 году) за счет роста объема привлечения новых вкладов. Чистый процентный доход за отчетный период составил 17,1 млрд рублей, увеличившись на 17,0% относительно 14,6 млрд рублей в первом полугодии 2017 года. Чистая процентная маржа банка составила в конце отчетного периода 12,7% (13,9% в первом полугодии 2017 года). Операционный доход за отчетный период вырос на 7,8% относительно первого полугодия прошлого года и составил 20,9 млрд рублей (19,4 млрд рублей в первом полугодии прошлого года). Общие и административные издержки в отчетном периоде выросли на 16,3% до 10,5 млрд рублей, прежде всего за счет роста расходов на цифровизацию бизнеса и рекламу. Отношение расходов к доходам составило 50,1% (46,5% в первом полугодии 2017 года), отношение расходов к среднему портфелю - 9,7% (10,4%). Банк продолжает развивать цифровое направление своего бизнеса. Доля активных клиентов, использующих онлайн сервисы достигла 55,6%. Доля онлайн платежей составила 43,7%, а доля кредитов наличными, выданных полностью дистанционно, достигла 32%. Функциональность мобильного банка и приложения «Мой Кредит» была значительно расширена. Доля просроченных кредитов в кредитном портфеле до вычета резервов (NPL) составила 3,9%. Стоимость риска составила 2,1% (1,6% в первом полугодии 2017 года). Коэффициент покрытия просроченной задолженности резервами

оставался на высоком уровне в 133,5% . Объем активов в конце отчетного периода составил 300,9 млрд рублей. За полгода он вырос на 1,6%. Чистый кредитный портфель вырос с начала года на 7,2%. По состоянию на 30 июня 2018 года он составил 223,2 млрд рублей против 208,2 млрд рублей в конце 2017 года. Объем выданных новых кредитов в первом полугодии 2018 года составил 130,7 млрд рублей, что на 29,2% выше по сравнению с соответствующим периодом 2017 года (101,1 млрд рублей). На балансе банка в конце отчетного периода находилось 33,5 млрд рублей в виде денежных средств, их эквивалентов, а также средств, размещенных в других банках (по итогам 2017 года их величина составляла 26,5 млрд рублей). Также ХКФ Банк располагал 31,6 млрд рублей в виде портфеля облигаций с высоким рейтингом (48,8 млрд рублей в конце 2017 года). Данные активы в совокупности составили 21,6% от всех активов банка. Банк продолжает следовать консервативной модели в процессе управления своей ликвидностью. Объем текущих счетов и депозитов клиентов к 30 июня 2018 года вырос до 209,8 млрд рублей, по сравнению с концом прошлого года отмечен рост на 8,8%. Депозиты и текущие счета клиентов остаются основным источником фондирования банка и составляют 85,9% от его обязательств. Отношение кредитов к депозитам составило 106,3%. В России банк достиг устойчивого роста в сегменте дебетовых карт, их портфель в конце отчетного периода составил 40 млрд рублей. ХКФ Банк продолжает поддерживать высокий уровень капитализации. Уровень достаточности капитала в соответствии с правилами расчета Банком России составлял 13,4% на конец отчетного периода. ХКФ Банк обслуживает около 4,8 млн активных клиентов в России и Казахстане через 271 банковский офис, более 116 000 точек продаж, 252 почтовых отделения и 1186 банкомата и терминала. На 30 июня 2018 года размер клиентской базы банка составлял более 36 млн человек.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Хоум Кредит энд Финанс Банк, Россия: результаты деятельности за 6 месяцев 2018 года

#### ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО МСФО

| <i>Балансовые показатели, млн рублей</i> | <b>1 полугодие 2018</b> | <b>2017</b> | <b>Изменение, %</b> |
|------------------------------------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| Активы                                   | 300,923                 | 296,210     | 1.6                 |
| Чистый кредитный портфель                | 223,163                 | 208,249     | 7.2                 |
| Средства акционеров                      | 56,690                  | 52,873      | 7.2                 |

| <i>Финансовый результат, млн рублей</i> | <b>1 полугодие 2018</b> | <b>1 полугодие 2017</b> | <b>Изменение, %</b> |
|-----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Операционный доход                      | 20,942                  | 19,421                  | 7.8                 |
| Операционный расход                     | 10,491                  | 9,022                   | 16.3                |
| Чистая прибыль (убыток)                 | 6,513                   | 7,151                   | (8.9)               |

|                                               | <b>1 полугодие 2018</b> | <b>2017</b> | <b>1 полугодие 2017</b> |
|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------------------|
| Рентабельность активов (ROAA) <sup>1</sup>    | 4.4                     | 5.5         | 6.0                     |
| Рентабельность капитала (ROAE) <sup>2</sup>   | 23.7                    | 29.6        | 31.2                    |
| Соотношение расходов к доходам <sup>3</sup>   | 50.1                    | 49.9        | 46.5                    |
| Доля неработающих кредитов (NPL) <sup>4</sup> | 3.9                     | 3.7         | 4.6                     |
| Стоимость риска <sup>5</sup>                  | 2.1                     | 1.2         | 1.6                     |