
МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Пожидаева Татьяна Алексеевна¹, канд. экон. наук, доц.

Канапухин Павел Анатольевич¹, д-р экон. наук, проф.

Минина Алла Валерьевна², магистр, эксперт отдела организационно-кадровой экспертизы управления организационно-кадровой экспертизы и вознаграждения

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: pozhidaeva_ta@econ.vsu.ru; kanapukhin@econ.vsu.ru

² Центрально-Чернозёмный банк ПАО Сбербанк, ул. 9 Января, 28, Воронеж, Россия, 394018, e-mail: alla_minina91@mail.ru

Цель: выявление проблем организации и методики анализа персонала коммерческого банка, реализация комплексного подхода к его проведению, раскрытие методических аспектов анализа и разработка направлений повышения эффективности деятельности сотрудников банка на основе его результатов. *Обсуждение:* проблемы в области управления персоналом и экономического анализа его деятельности являются объектами пристального внимания многих специалистов, однако вопросам анализа персонала, учитывающим специфику деятельности коммерческих банков, не уделено достаточного внимания, остается нераскрытым ряд проблем, включая разработку комплексной методики экономического анализа персонала коммерческого банка. *Результаты:* на основе обобщения известных теоретических положений и методических подходов к анализу трудовых ресурсов экономического субъекта выделены направления комплексного анализа деятельности персонала коммерческого банка, в разрезе которых проведен анализ персонала на примере конкретного банка, разработаны рекомендации по повышению эффективности работы его сотрудников.

Ключевые слова: анализ персонала, коммерческий банк, методические аспекты анализа, комплексный подход.

DOI:

1. Введение

В последние годы наблюдается некоторое оживление в ряде секторов экономики, основу которой составляет банковская деятельность, являющаяся в настоящее время одной из наиболее активно растущих. Несмотря на политические и экономические проблемы, большинство коммерческих банков

стремительно поднимаются и наращивают свою прибыль и продажи. Между тем в условиях развития современной банковской системы все серьезнее возникает проблема нехватки квалифицированных, не говоря уже о высококвалифицированных, банковских работников, соответственно, проблема внутреннего дефицита персонала все больше растет.

Процесс управления персоналом – это сложное технологическое, экономическое, социальное, психологическое, физиологическое явление. Обеспечение конкурентоспособности и повышения эффективности банка зависит от рационального и эффективного использования человеческих ресурсов. Опыт наиболее успешных российских и иностранных финансовых компаний показывает, что вклад в систему персонала, повышение уровня его квалификации позволяют работникам более эффективно выполнять возложенные на них обязанности, что приводит к росту финансовой организации и стабильности ее деятельности. В этих условиях анализ сотрудников банка является важнейшим инструментом приведения в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития всего банка.

Проблемы в области управления персоналом являются объектами пристального внимания таких авторов, как Базаров Т.Ю. [3], Володин Д.А. [4], Дуракова И.Б. [7], Егоршин А.П. [8], Кибанов А.Я. [11], Ларионов Г.В. [12], Литвинюк А.А. [13], Лысков А.Ф. [15], Макарова И.К. [16], Одегов Ю.Г. [18], Цыпкин Ю.А. [19], Яхонтова И.М. [20] и др. Ряд специалистов (Алавердов А.Р. [1], Блинов А.В. [2], Вартанян И.П. [5], Ловягин А.Е. [14], Ситнин А.В. [17] и др.) посветили свои работы исследованию вопросов управления персоналом в коммерческих банках. Методические подходы к экономическому анализу деятельности персонала хозяйствующих субъектов и его вознаграждения исследованы в работах Беленовой Н.Н. [10], Гиляровской Л.Т. [6], Ендовицкого Д.А., Востриковой Л.А. [9] и некоторых других авторов. Однако при всем многообразии проведенных исследований вопросам экономического анализа персонала, учитывающим специфику деятельности коммерческих банков, не уделено достаточного внимания, остаются нераскрытыми следующие проблемы:

- не проработаны многие спорные вопросы взаимодействия работодателя и работника, в том числе нормативного регулирования трудовых отношений;
- не в полной мере реализован системный и комплексный подходы к анализу персонала коммерческого банка;
- не проведена систематизация информационного и организационного обеспечения данного анализа;
- практически отсутствуют комплексные методики экономического анализа персонала коммерческого банка, учитывающие специфику его деятельности.

Таким образом, к важнейшим, на наш взгляд, аспектам, определяющим актуальность исследуемых в статье проблем, следует отнести:

1. Наличие дефицита квалифицированных и высококвалифицированных специалистов в банковской сфере, увеличение текучести персонала, высокая конкуренция на рынке труда, причины и последствия которых могут быть оценены с помощью методов экономического анализа.

2. Отсутствие комплексных методик анализа деятельности персонала, направленного на выявление путей решения указанных выше проблем.

3. Недостаточная организация анализа персонала в коммерческих банках.

2. Методология исследования

Выделенные проблемы в области организации и методики анализа персонала коммерческого банка обуславливают необходимость реализации комплексного подхода к его проведению.

Предметом исследования является комплекс теоретических положений и организационно-методических аспектов анализа персонала коммерческого банка.

Теоретической основой исследования послужили труды российских ученых в области управления персоналом, экономического анализа использования трудовых ресурсов, банковского дела.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, исторический, логический, системный, комплексный подходы). Также были использованы конкретно-научные методы (табличный, графический методы, сравнения, анкетирования и др.).

Информационной базой исследования послужили специальная литература, материалы периодических изданий и сети Интернет по проблемам управления и анализа персонала, в том числе коммерческого банка.

3. Обсуждение результатов

Анализ деятельности сотрудников выступает одной из ключевых функций управления персоналом коммерческого банка. Рассмотрим основные методические аспекты анализа персонала коммерческого банка (целевой, организационный, информационный, непосредственно расчетно-аналитический, контрольно-управленческий).

Задачи анализа персонала напрямую исходят из его цели, в качестве которой выступает разработка путей повышения эффективности деятельности персонала. Анализ должен обеспечить руководство необходимой информацией об обеспеченности банка персоналом соответствующего квалификационного уровня, его текучести и результативности деятельности. Можно выделить следующие задачи анализа персонала коммерческого банка:

1. Анализ состава и структуры сотрудников банка (по категориям, профессиям, уровню образования, возрасту, стажу, квалификации, семейному положению и т.д.).

2. Анализ динамики численности персонала банка, установление причин движения, в том числе текучести персонала.

3. Анализ обеспеченности банка персоналом. В результате анализа могут быть выработаны мероприятия по повышению уровня квалификации, переводу или ротации сотрудников.

4. Анализ распределения и использования рабочего времени.

5. Анализ уровня и динамики показателей результативности (производительности) труда, выявление влияния факторов на их изменение. По результатам анализа необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности работы сотрудников банка.

6. Анализ фонда оплаты труда и вознаграждения, оценка соотношений темпов роста результативности (производительности) труда и средней заработной платы.

7. Обобщение результатов анализа, разработка мероприятий по улучшению качества работы персонала.

Анализ персонала коммерческого банка проводится с помощью сотрудников HR-подразделения (кадровой службы), соответственно, их задачи напрямую исходят из задач анализа персонала, например:

1) создание и реализация современной и эффективной политики управления персоналом коммерческого банка с учетом соблюдения требований законодательства и локально-нормативных актов;

2) создание и совершенствование информационно-аналитической базы для принятия организационно-кадровых решений по вопросам HR;

3) создание комфортных условий для осуществления профессиональной деятельности.

Эффективный анализ управления персоналом коммерческого банка невозможен без качественного информационного обеспечения, которое должно наглядно показывать реальную ситуацию с персоналом банка. Соответственно, HR-подразделения на регулярной основе проводят сбор сведений о персонале банка и анализируют результаты полученной информации.

Вся информация в коммерческом банке делится на учетную и внеучетную. Также выделяют плановые источники, к которым относятся все типы планов, которые разрабатываются в банке (перспективные, текущие, оперативные, а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания и др.).

В системе HR (управления персоналом) внедрены некоторые унифицированные виды документации:

– плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на начинающих специалистов, расчеты по численности, по оплате труда, средне- списочной численности, разрядным вилкам и др.);

– первичная учетная (учет труда и заработной платы);

– отчетно-статистическая (численность сотрудников, баланс рабочего

времени, средняя заработная плата, производительность труда, высвобождение работников);

– информация о социальном обеспечении (пенсиях, пособиях, льготах, социальном страховании);

– организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, приказы, правила, решения).

Источники информации учетного характера – это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация.

Ведущая роль в информационном обеспечении анализа управления персоналом отводится бухгалтерскому учету и отчетности, которая наиболее глубоко отражает процессы коммерческого банка, их результаты. Своевременный и полный анализ данных, которые имеются в учетных документах (первичных и сводных) и отчетности, обеспечивает принятие необходимых мер, направленных на улучшение работы коммерческого банка, повышения эффективности и прибыли. Источником анализа управления персоналом коммерческого банка являются данные кадровой службы о составе, структуре персонала по категориям и специальностям, обеспеченности коммерческого банка профессиональными сотрудниками, уровне текучести кадров, информация о причинах увольнений и др.

Анализ проводится как на основе первичной документации подразделения по работе с персоналом: прием, увольнение, перевод и обучение и образование сотрудников, так и данных таблиц по учету рабочего времени и расчету заработной платы, премировании. Степень обеспеченности коммерческого банка необходимым количеством персонала определяется отношением фактической среднесписочной численности персонала, распределенного по категориям и профессиям, к плановой.

Раскроем информационные возможности основных форм отчетов коммерческого банка, которые содержат сведения о его персонале, для проведения анализа (табл. 1).

Комплексное использование перечисленных источников информации и правильное их сочетание в процессе экономического анализа позволяют всесторонне изучать работу персонала и банка в целом, полнее выявлять резервы его экономического и социального развития.

Для раскрытия основных направлений анализа персонала коммерческого банка (расчетно-аналитического аспекта методики), на наш взгляд, необходимо реализовать системный и комплексных подходы. Они заключаются, с одной стороны, в представлении анализа персонала как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов (направлений, аспектов), а с другой, как комплексного аналитического исследования всех аспектов данной системы. На наш взгляд, систему комплексного экономического анализа персонала коммерческого банка можно представить в виде блок-схемы (рис. 1).

Таблица 1

Отчетность коммерческого банка, раскрывающая сведения о персонале

Наименование отчета	Краткое содержание	Куда предоставляется	Периодичность предоставления
Внутренняя отчетность			
1. Полугодовой / годовой отчет «О персонале коммерческого банка»	Сведения о фактической численности, стаже, возрасте, уровне образования персонала в разрезе подразделений, количестве уволенных и принятых	Председатель Президент банка Департамент кадровой политики	До 08 июля/ до 10 января
2. Отчет 8.1 «О численности персонала коммерческого банка»	Сведения о фактической, штатной и среднесписочной численности персонала, количестве принятых и уволенных в разрезе блоков	Председатель банка	Еженедельно
3. Отчет «О выплатах персоналу коммерческого банка за счет средств центрального аппарата банка»	Содержит реквизиты приказа, ФИО работников и суммы выплат, включающие надбавки к пенсии за медали, единовременные вознаграждения и т.д.	Президент банка Департамент кадровой политики	Ежемесячно
4. Отчет «Об операционных рисках»	Сведения о реализованных и потенциальных рисках, включающие персональные данные работников, совершивших хищение средств или иное дисциплинарное взыскание, уволенные по сокращению и т.д.	Управление мониторинга рисков банка	Ежеквартально
Внешняя отчетность			
5. Отчет П4/П4 (НЗ) «О неполной занятости и движении работников»	Количество принятых, выбывших сотрудников, находящихся в отпуске без сохранения заработной платы, в отпуске по беременности и родам, в отпуске по уходу за ребенком.	Служба Федерального статистического наблюдения	Ежеквартально (не позднее 8-го числа месяца)
6. Отчет «О среднесписочной численности»	Среднесписочная численность персонала в разбивке по отделениям	Центр занятости населения	Ежемесячно
7. Отчет «О депозитарной и брокерской деятельности» (0407908)	Сведения о сотрудниках, осуществляющих брокерскую и депозитарную деятельность	Центральный банк Российской Федерации	Ежеквартально
8. Отчет «О персональных данных сотрудников коммерческого банка» (списки для добровольного медицинского страхования)	Сведения о сотрудниках с указанием стажа, возраста, срока заключения трудового договора и территориальном прикреплении	Страховая компания	Ежеквартально
Внешняя/внутренняя отчетность			
9. Отчет об инвалидах	Сведения об инвалидах	Центр занятости населения/ Финансовое управление, управление бухгалтерского учета и отчетности	Ежеквартально

Взаимосвязь системного и комплексного подходов раскрывает значимость анализа персонала коммерческого банка, состоящую в системном исследовании количественного и качественного состава сотрудников банка, эффективности расходов на персонал, которое направлено на выявление ошибок в процессе управления персоналом для повышения уровня конкурентоспособности банка на рынке труда и улучшения его финансового состояния.

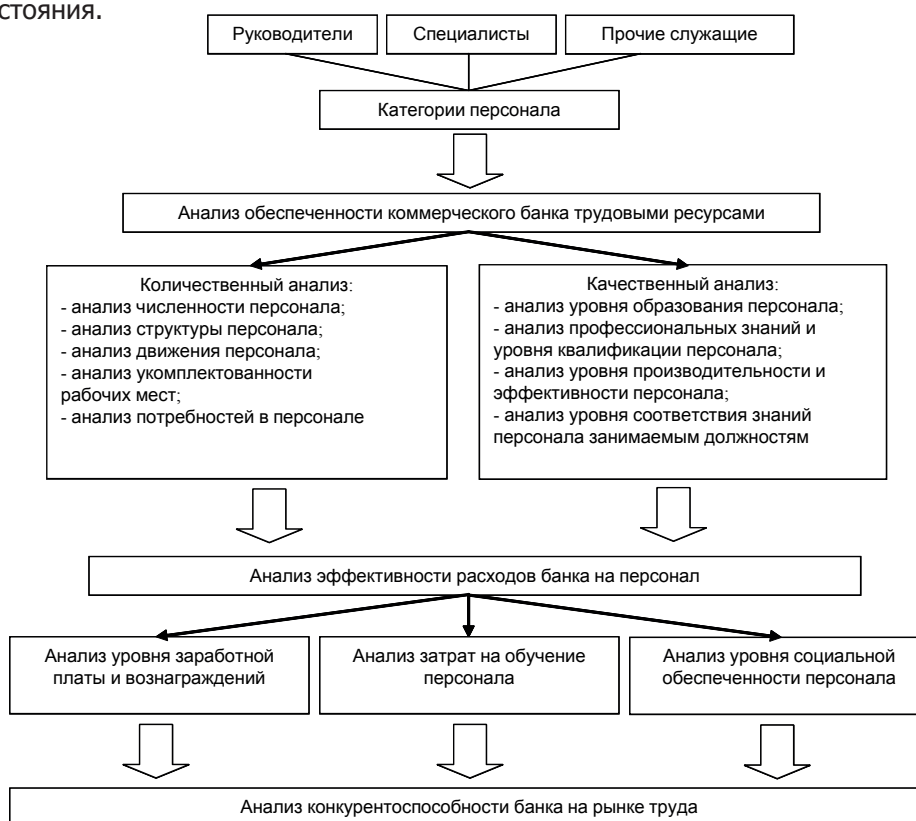


Рис. 1. Реализация системного и комплексного подходов к анализу персонала коммерческого банка

Проведем анализ персонала на примере одного из коммерческих банков Воронежа, в том числе его дополнительного офиса № 1. Основными направлениями HR-политики (политики управления персоналом) анализируемого банка на 2013-2017 гг. стали: обеспечение структурных подразделений высокопрофессиональными специалистами банковской сферы; совершенствование системы мотивации персонала; повышение квалификации и обучение сотрудников; развитие корпоративной культуры; реализация социальных программ.

Для анализа состава, структуры и динамики персонала рассмотрим штатное расписание дополнительного офиса № 1 на 01.01.2016 г. и 01.01.2017 г. (табл. 2 и 3).

Таблица 2

Штатное расписание дополнительного офиса № 1 на 01.01.2016 г.

Наименование должности	Количество штатных единиц
Руководитель дополнительного офиса	1
Заместитель руководителя дополнительного офиса	1
Клиентский менеджер	6
Специалист по обслуживанию частных лиц	20
Ведущий специалист по обслуживанию частных лиц	2
Ведущий специалист по обслуживанию на 0,5 ставки	2
Старший специалист по обслуживанию частных лиц	4
Старший специалист по обслуживанию частных лиц на 0,5 ставки	2
Ассистент клиентского менеджера	4
Консультант	4
Итого	46

Всего в дополнительном офисе № 1 на 01.01.2016 г. было предусмотрено 46 штатных единиц, из них 4 единицы на 0,5 ставки – ведущий специалист по обслуживанию и старший специалист по обслуживанию. С 01.10.2016 г. вышел приказ банка «О внесении изменений в штатную численность внутренних структурных подразделений (далее – ВСП)». Данный приказ внес следующие изменения:

- изменение разрядной сетки по всем должностям;
- вывод таких должностей, как ведущий специалист по обслуживанию частных лиц, старший специалист по обслуживанию частных лиц, специалист по обслуживанию частных лиц;
- ввод следующих должностей: ведущий менеджер по обслуживанию, старший менеджер по обслуживанию, менеджер по обслуживанию.

Таблица 3

Штатное расписание дополнительного офиса № 1 на 01.01.2017 г.

Наименование должности	Количество штатных единиц
Руководитель дополнительного офиса	1
Заместитель руководителя дополнительного офиса	1
Клиентский менеджер	1
Клиентский менеджер на 0,5 ставки	4
Менеджер по обслуживанию	6
Менеджер по обслуживанию на 0,5 ставки	12
Ведущий менеджер по обслуживанию	2
Ведущий менеджер по обслуживанию на 0,5 ставки	2
Старший менеджер по обслуживанию	4
Старший менеджер по обслуживанию на 0,5 ставки	2
Ассистент клиентского менеджера	2
Консультант	4
Итого	41

Из табл. 3 следует, что по состоянию на 01.01.2017 г. количество штатных единиц составило 41. Данный офис является достаточно большим

по численности, но видно, что количество должностей на 0,5 ставки значительно возросло (клиентский менеджер, менеджер по обслуживанию, ведущий менеджер по обслуживанию, старший менеджер по обслуживанию).

Таким образом, можно наглядно увидеть динамику численности персонала дополнительного офиса № 1 за два года в табл. 4.

Таблица 4

Показатели среднесписочной численности дополнительного офиса № 0175

Должность	2016 год	2017 год	Изменение (+/-)	Темп роста, %
Руководство (руководитель дополнительного офиса, заместитель руководителя дополнительного офиса)	2	2	-	-
Клиентский менеджер	6	5	- 1	83,3
Менеджер по обслуживанию	20	18	- 2	90,0
Ведущий менеджер по обслуживанию	4	4	-	-
Старший менеджер по обслуживанию	6	6	-	-
Ассистент клиентского менеджера	4	2	- 2	50,0
Консультант	4	4	-	-
Всего	46	41	- 5	89,1

Проведенный анализ показал, что в дополнительном офисе № 1 в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдается уменьшение персонала. Среднесписочное количество персонала в целом сократилось на 5 человек за счет снижения численности персонала, занимающего должности клиентского менеджера (1 чел.), ассистента клиентского менеджера (2 чел.) и менеджера по обслуживанию (2 чел.).

Однако следует отметить, что рассчитанные показатели не отражают динамику движения персонала в течение всего периода, а только конечные показатели, т.е. в течение года может быть уволено и принято несколько сотрудников, соответственно, для проведения более детального анализа персонала дополнительного офиса № 1 необходимо рассчитать следующие показатели:

1) коэффициент выбытия кадров – определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности за тот же период;

2) коэффициент приема кадров – определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности;

3) коэффициент стабильности кадров (Кск) – рассчитывается в связи с тем, что работники могут переводиться, повышать свой разряд, увольняться, а на вакантные рабочие места происходит прием новых кандидатов. Данный коэффициент рекомендуется использовать для оценки уровня постоянства (стабильности) персонала финансовой организации в целом и в отдельных ее подразделениях и рассчитывается по следующей формуле:

$$Кск = (1 - (P_{ув} + P_{п}) / P) \times 100\%,$$

где $R_{ув}$ – численность работников, уволившихся за отчетный период; P – среднесписочная численность работников за отчетный период; $P_{п}$ – численность вновь принятых за отчетный период работников.

Значение коэффициента стабильности кадров должно стремиться к 90-95 %;

4) уровень текучести кадров – является наиболее показательным коэффициентом, оценивается соотношением числа работников, уволившихся из организации по причинам текучести (собственному желанию или по инициативе руководства за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение функциональных обязанностей), и среднесписочного числа работников.

Анализ динамики кадров дополнительного офиса № 1, в том числе по причинам текучести, проведен на основании следующих исходных данных:

- количество принятых сотрудников за 2016 год – 2 чел.;
- количество уволенных сотрудников за 2016 год – 3 чел., в том числе по причинам текучести – 2 чел.;
- количество принятых сотрудников за 2017 год – 3 чел.;
- количество уволенных сотрудников за 2017 год – 5 чел., в том числе по причинам текучести – 5 чел.

Анализ движения персонала сведен в табл. 5.

Таблица 5

Анализ движения персонала дополнительного офиса № 1

Показатели	2016 год	2017 год	Изменение (+/-)	Темп роста, %
Коэффициент выбытия кадров	6,52	12,16	+ 5,64	186,5
Коэффициент приема кадров	4,35	7,32	+ 2,97	168,3
Коэффициент стабильности кадров	89	80	- 9	89,9
Коэффициент текучести кадров	6,52	12,16	+ 5,64	186,5

Коэффициент стабильности кадров снизился, а текучести кадров – увеличился, что является отрицательной ситуацией. Соответственно, наблюдается текучесть кадров в течение года, т.к. в 2016 году было принято на работу 2 человека, а уволилось 3. В 2017 году уволилось 5 человек, из числа недавно пришедших в банк, но было принято 3 человека.

Персонал дополнительного офиса № 1 неоднороден и содержит три группы работников. Различия между группами заключаются в уровне образования, способе трудоустройства, построении карьеры и месте, занимаемом в банковской структуре.

Первая группа банковских сотрудников – квалифицированные работники среднего возраста и старше. Из них особенно эффективны сотрудники в возрасте 45-55 лет со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это руководители ВСП и клиентские менеджеры. Они хорошо знают тонкости взаимоотношений в банковской сфере. Большинство из них – женщины, имеющие среднее специальное бухгалтерское и высшее финансовое образование. Сотрудники, составляющие первую банковскую группу, с трудом

воспринимают изменения в условиях работы, новые банковские инструкции/положения и неопределенность в работе. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок. Основная проблема данной категории – необходимость обновления знаний и способов работы. Психологическое напряжение работников этой категории усиливается еще из-за противоречия между необходимостью освоения нового профессионального опыта и стремлением сохранить имеющийся заработанный статус. Устоять на своем месте в банковской структуре бывает очень сложно. В этих случаях возникает столкновение интересов – сотрудник борется за свое место, а нижестоящий сотрудник хочет прорваться наверх. Такая конкурентная борьба может продолжаться длительное время и закончиться понижением в должности или увольнением того или другого сотрудника, а также ухудшением состояния здоровья, психологическим срывом или стрессом. Работники этой группы тяжелее других переживают случаи необходимого увольнения.

Вторая группа банковских работников – сотрудники трудоспособного возраста 35-50 лет, пришедшие в банк из различных сфер деятельности: преимущественно экономисты и программисты. Все они имеют высшее образование и морально готовы к смене профессии в силу высокого интеллектуального и профессионального потенциала. Банковские работники из этой группы сталкиваются с необходимостью профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиска новых профессиональных знакомств. Одной из проблем является трудность, связанная с преодолением сопротивления со стороны банковских работников первой группы, не желающих подстраиваться под «новичков».

Третья группа банковских сотрудников состоит из молодых людей 20-30 лет. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы. В эту группу входят также сотрудники, закончившие банковские курсы. Работники этой категории уверенно чувствуют себя в новых экономических условиях, и может сложиться впечатление, что эта группа банковских работников является наиболее эффективной. Трудности, с которыми сталкиваются молодые банковские специалисты, обусловлены отсутствием сформированного и стабильного профессионального сообщества. Они работают в условиях острого дефицита или полного отсутствия профессиональной преемственности.

Не существует необходимых и принятых всеми морально-этических ценностей, регламентирующих взаимодействия в ВСП, не разработаны эффективные правовые механизмы банковского дела, требует существенной доработки комплекс банковских инструкций/положений. В результате со стороны молодой группы банковских работников не происходит планомерно-поступательного включения в профессию с формированием адекватной самооценки своих возможностей и планированием карьерной лестницы. Отсутствие фактора профессиональной преемственности проявляется также в

группе молодых банковских специалистов, работающих на низших ступенях банковской структуры, например, в должностях менеджера по обслуживанию и консультанта. Кроме этого, многие из них излишне формализуют взаимоотношения с клиентами, не придавая должного значения психологическим факторам: работают оперативно и четко, но без доброжелательности.

Оплата труда в банке играет двойную роль: с одной стороны, обеспечивает эффективность работы, т.е. поддержание и улучшение условий жизни работника, а с другой стороны – стимулирует работников к повышению производительности труда и качеству обслуживания. Мотивационный механизм заработной платы имеет основополагающее значение. Однако это значение обусловлено не только долей заработной платы в общем доходе работника (как правило, более 70%). Традиционно в сознании работника банка заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета и косвенно выражает его социальный статус. В ВСП используется система должностных окладов. Необходимо отметить, что существующая в банке система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое поведение работников. В целях усиления материальной заинтересованности работников в улучшении качества работы и эффективности обслуживания клиентов в банке вводится положение о премировании. Премии работникам выплачивают в одинаковом размере в процентах к заработной плате. Основными показателями премирования являются наличие/отсутствие дисциплинарных взысканий, качество работы, клиентоориентированность, количество жалоб. С одной стороны, существующая система оплаты труда в целом соответствует потребностям большинства сотрудников, для которых основным мотивационным фактором для работы в данной финансовой организации являются размер заработной платы, но с другой – явно прослеживается снижение активности и ответственности работников. Устойчивое и относительно высокое финансовое обеспечение банковских работников ВСП не компенсирует негативного влияния психологического, переходящего в хронический, стресса на их жизнь и работу.

Подавляющее большинство из них жалуется на недомогания. Нередки случаи проявления немотивированной раздражительности, люди становятся агрессивными по отношению друг к другу.

Структура персонала банка по категориям на 01.01.2017 г. представлена в табл. 6.

Анализ качественного состава персонала показал, что по состоянию на 01.01.2017 г. женщин, работающих в банке, меньше, чем мужчин. Но процент женщин от общего их числа, работающих руководителями, значительно превышает процент мужчин.

Анализ структуры персонала банка по стажу проведен в табл. 7.

Таблица 6

Структура персонала банка по категориям на 01.01.2017 г.

Качественный состав персонала	Всего	Мужчины		Женщины	
		количество сотрудников	уд. вес, %	количество сотрудников	уд. вес, %
Всего	5 669	3 622	63,9	2 047	36,1
в том числе: основная деятельность	5 115	3 454	100,0	1 661	100,0
из них:					
руководители	226	137	4	89	5,4
специалисты	4 236	2 948	85,3	1 288	77,5
прочие служащие	653	369	10,7	284	17,1
неосновная деятельность	554	168	100,0	386	100,0
из них:					
руководители	26	5	3	21	5,4
специалисты	399	132	78,6	267	69,2
прочие служащие	129	31	18,4	98	25,4

Таблица 7

Распределение персонала банка по стажу работы

Стаж работы, лет	Возраст, лет						итого
	до 20	20-30	30-40	40-50	50-60	более 60	
До 1	18	172	47	40	11	-	288
1-5	6	449	189	131	48	-	823
5-10	-	200	295	255	147	3	900
10-20	-	17	697	558	319	17	1 608
20-30	-	-	28	905	536	18	1 487
Более 30	-	-	-	32	485	46	563
Итого	24	838	1 256	1 921	1 546	84	5 669

Анализ персонала по стажу работы показал, что в банке работают сотрудники разного возраста и с разным трудовым стажем. Сотрудники в возрасте до 20 лет со стажем работы от 0 до 5 лет – это работники массовых специальностей. Остальные работники – это работники немассовых специальностей или руководители. Видно, что в банке преобладает количество сотрудников, которым более 40 лет и имеющих большой стаж трудовой деятельности. Вместе с присутствующей текучестью персонала, к сожалению, в банке также происходит значительно количество сокращений численности и штата работников. В табл. 8 представлены данные о статистике сокращений штата работников банка за последние три года.

Из табл. 8 видно, что за три года была проведена процедура сокращения штата всех районных отделений банка, а также некоторых подразделений на территории г. Воронежа. Также необходимо отметить, что в ВСП (как розничного, так и корпоративного бизнеса) постоянно происходит оптимизация численности, соответственно так инициируется процедура сокращения численности. На текущий момент в процедуре численности ВСП находятся 27 сотрудников, но к 2017 году за два года в процедуре было около 143 сотрудников, 56 из которых были уволены по сокращению численности, а остальные переведены на аналогичные должности в другие ВСП.

Сокращение работников ВСП практически всегда заканчивается их переводом, а вот сокращение работников немассовых специальностей, например, сотрудников управления благосостояния, обычно приводит к расторжению трудового договора, т.к. данные работники не готовы переводиться на более низкие должности, а более высоким должностям они не соответствуют по квалификационным требованиям или такие должности отсутствуют.

Таблица 8

Статистика количества сотрудников банка, находящихся в процедуре сокращения

Наименование отделения/подразделения	2015 год	2016 год	2017 год	Комментарий
Аннинское отделение	30	-	-	Отделение полностью сокращено
Лискинское отделение	32	1	1	Отделение полностью сокращено, остались работники на упраздненных должностях
Борисоглебское отделение	35	5	-	Отделение полностью сокращено
Калачеевское отделение	22	2	1	Отделение полностью сокращено, остались работники на упраздненных должностях
Россошанское отделение	41	6	3	Отделение полностью сокращено, остались работники на упраздненных должностях
Бутурлиновское отделение	34	4	-	Отделение полностью сокращено
Острогжское отделение	20	3	1	Отделение полностью сокращено, остались работники на упраздненных должностях
Павловское отделение	21	-	-	Отделение полностью сокращено
Семилукское отделение	22	1	-	Отделение полностью сокращено
Юридическое управление	-	5	-	Подразделение полностью сокращено
ИТ-специалисты	6	5	-	Подразделение полностью сокращено
Транспортный отдел	-	6	-	Подразделение полностью сокращено
Всего	263	38	6	×

Исходя из проведенного нами анализа сокращений работников, можно сделать вывод, что положительные результаты деятельности данная процедура на текущий момент не дала.

Для получения эффекта от высвобождения руководитель подразделения или управляющий отделением, в котором произошло высвобождение, данные расчета о высвобожденных штатных единицах должны быть направлены в финансовое управление, а в дальнейшем – в профильное подразделение центрального аппарата банка, где происходит расчет эффекта от проведенной оптимизации численности.

Наличие положительного решения профильного подразделения центрального аппарата на учет эффекта от высвобождения является необходимым условием признания фактическим эффектом от высвобождения.

Проведенный анализ динамики и структуры персонала банка показал,

что состав сотрудников является неоднородным, четко прослеживаются две проблемы, с одной стороны – текучесть персонала, а с другой стороны – увеличение количества сокращений. Для исключения этих проблем в первую очередь необходимо проводить беседы с работниками по планируемым изменениям в банке, а также пытаться трудоустроить работников на должности, где персонала не хватает.

Проанализируем эффективность использования персонала для разработки рекомендаций по улучшению качества и производительности трудовых ресурсов. Рассмотрим основные показатели деятельности дополнительного офиса № 1, представленные в таблице 9. Следует отметить, что основу доходов данного офиса составляют процентные доходы. При этом наибольший удельный вес в процентных доходах занимают доходы от ссуд, предоставляемых клиентам (некредитным организациям). Что касается основных затрат дополнительного офиса, то ими являются процентные расходы, основную долю которых составляют расходы по привлеченным средствам клиентов некредитных организаций и расходы по привлеченным средствам кредитных организаций. При этом обе статьи расходов снизились.

Таблица 9

Показатели деятельности дополнительного офиса № 1, тыс. руб.

Показатель	Июнь 2016 г.	Июнь 2017 г.	Абсолютное отклонение (+/-)	Темп роста, (%)
1. Процентные доходы – всего	36 285	46 361	10 076	127,8
в том числе:				
1.1. От размещения средств в кредитных организациях	2 591	1 644	-947	63,5
1.2. От ссуд, предоставляемых клиентам (некредитным организациям)	42 517	33 686	-8 831	79,2
1.3. От оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)	-	-	-	-
1.4. От вложения в ценные бумаги	1 253	955	-289	76,2
2. Процентные расходы – всего	26 345	20 255	-6 090	76,9
в том числе:				
2.1. По привлеченным средствам кредитных организаций	8 599	7 106	-1 493	82,6
2.2. По привлеченным средствам клиентам (некредитным организациям)	17 340	11 989	-5 351	69,1
2.3. По выпущенным долговым обязательствам	405	1 160	+755	286,4
3. Чистые процентные доходы – всего	20 016	16 031	-3 985	80,1
в том числе:				
3.1. Прибыль за отчетный период	3 642	3 852	+210	105,8

Более наглядно динамика основных показателей дополнительного офиса № 1 представлена на рис. 2.

Рассчитаем показатели эффективности работы персонала (процентные доходы, расходы и прибыль в расчете на одного сотрудника) в таблице 10.

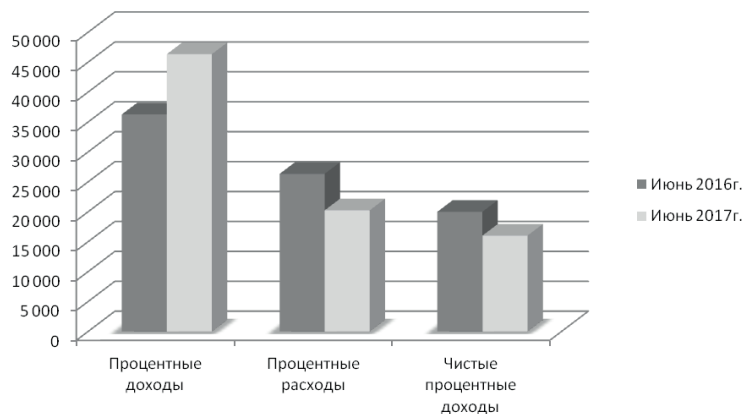


Рис. 2. Динамика основных показателей деятельности дополнительного офиса № 1, тыс. руб.

Таблица 10

Расчет показателей эффективности деятельности персонала дополнительного офиса № 1, руб.

Показатель	Июнь 2016 г.	Июнь 2017 г.	Изменение (+/-)	Темп роста, %
1. Процентные доходы – всего	788804	1 130756	+341 952	143,4
2. Процентные расходы – всего	572717	494024	-78 693	86,3
3. Чистые процентные доходы	435130	391000	-44 130	89,9
в том числе:				
3.1. Прибыль за отчетный период	79174	93951	+14 777	118,7

Учитывая уменьшение численности дополнительного офиса № 1 в 2017 году, наблюдается увеличение процентных доходов и прибыли за отчетный период в расчете на одного сотрудника.

Эффективность работы персонала во многом зависит от уровня образования сотрудников (табл. 11).

Таблица 11

Анализ персонала банка по уровню образования в разрезе категорий

Категории персонала	Уровень образования				
	высшее (финансы и кредит)	неполное высшее (финансы и кредит)	высшее	неполное высшее, с наличием первого высшего	среднее профессиональное
Основная деятельность:					
руководители	226	-	-	-	-
специалисты	833	2	1 611	1 777	-
прочие служащие	323	4	206	-	133
Не основная деятельность:					
руководители	26	-	-	-	-
специалисты	67	-	136	173	-
прочие служащие	29	-	70	30	23

Уровень образования персонала банка неоднороден. Как мы видим, руководители банка имеют высшее экономическое образование, но значительная численность специалистов имеет непрофильное для банковской деятельности высшее образование. В течение 2017 года каждый четвертый сотрудник банка был участником тренингов по повышению профессионализма банковского работника.

Работа в банке связана с большой ответственностью, возлагаемой на каждого работника. Качество деятельности сотрудников зависит от того, насколько они удовлетворены своей работой. По данному вопросу были проанализированы результаты тестирования уровня удовлетворенности рабочим местом. В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой банка, условиями работы и другими аспектами трудовой деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от «вполне удовлетворен» – 1 до «крайне не удовлетворен» – 5. Результаты тестирования (в %) сведены в табл. 12.

Таблица 12

Результаты анкетирования по факту удовлетворенности рабочим местом

Высказывания	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
«...в целом банком, 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	0	60	20	0
«...стилем руководства начальника в целом»	0	0	60	40	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 месте»	0	0	80	20	0
«...вашим профессиональным ростом»	0	40	20	20	20
«...вашими возможностями профессионального продвижения»	0	40	40	0	20
«...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

Анализ удовлетворенности рабочим местом отражает ее уровень по конкретным критериям. Близкие мнения выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, условий труда, профессиональной компетентности руководителя, стиля руководства. Практически все высказались, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с другими банками.

Важным приоритетом политики управления персоналом (HR) является сохранение квалифицированных и лояльных работников, в связи с чем банк ориентируется на установление с сотрудниками длительных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства и соблюдении трудового законодательства Российской Федерации.

4. Заключение

Для структурирования информации, полученной в результате анализа, выделим следующие проблемы:

- низкая степень адаптации персонала;
- высокая текучесть персонала в течение первого года работы;
- отсутствие единой системы обучения персонала для отдельных бизнес-блоков и подразделений;
- неэффективность карьерной лестницы для большинства руководителей;
- отсутствие системы развития лидеров и управленческих групп;
- несовершенная система премирования и социальных льгот;
- недостаточная адаптированность систем оценки деятельности под различные категории персонала;
- отсутствие постановки целей, оценки деятельности и обратной связи для многих руководителей.

Проведенный анализ эффективности управления персоналом показал, что кадровую политику исследованного банка можно охарактеризовать как пассивную, то есть:

- отсутствует комплексный анализ кадрового потенциала;
- у руководства банка отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала. Но хочется отметить, что в начале 2017 года председатель банка первоначальной целью в своем индивидуальном плане развития поставил развитие кадрового потенциала и анализ деятельности HR;
- работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий.

На наш взгляд, можно выделить следующие направления повышения эффективности работы персонала коммерческого банка:

- ввести в практику новые форматы обслуживания;
- внести изменения в компенсационный пакет. Основная тенденция в развитии компенсационного пакета банка должна заключаться в относи-

тельном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения;

– для работников розничных подразделений массовых специальностей банка запустить ежемесячную систему дополнительного премирования лучших сотрудников;

– организовать систему обучения для различных категорий сотрудников по улучшению качества обслуживания и повышению клиентоориентированности.

Список источников

1. Алавердов А.Р. *Менеджмент персонала в коммерческом банке*. Москва, Маркет ДС, 2016.
2. Блинов А.В. *Модель компетенций руководителей высшего звена в банковской отрасли*. Москва, ЮНИТИ, 2012.
3. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. *Управление персоналом*. Москва, Консалт, 2013.
4. Володин Д.А. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента // *Человек и труд*, 2011, no. 7, с. 86-91.
5. Вартанян И.П. О работе с персоналом в коммерческом банке // *Деньги и кредит*, 2010, no. 10, с. 50-58.
6. Гиляровская Л.Т., Ендовицкий Д.А., Лысенко Д.В. *Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности*. Москва, ТК Велби, Издательство Проспект, 2008.
7. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Полякова О.Н. *Управление персоналом*. Москва, ИНФРА-М, 2010.
8. Егоршин А.П. *Основы управления персоналом*. Москва, Глобус, 2013.
9. Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А. *Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ*. Москва, ЮНИТИ, 2007.
10. Ендовицкий Д.А., Беленова Н.Н. *Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала*. Москва, КНОРУС, 2013.
11. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации*. Москва, ИНФРА-М, 2010.
12. Ларионов Г.В., Виноградов Д.В. Качество управления персоналом // *Проблемы современной экономики*, 2013, no. 2, с. 45.
13. Литвинюк А.А. *Управление персоналом*. Москва, Юрайт, 2013.
14. Ловягин А.Е. Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление // *Управление персоналом*. 2016, no. 4, с. 54-57.
15. Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации // *Кадры предприятия*, 2015, no. 3, с. 11-19.
16. Макарова И.К. *Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджера*. Москва, Дело, 2010.
17. Ситнин А.В. *Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации*. Москва, ИНФРА-М, 2015.
18. Одегов Ю.Г. *Управление персоналом, оценка эффективности*. Москва, Экзамен, 2011.
19. Цыпкин Ю.А. *Управление персоналом*. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
20. Яхонтова И.М., Великанова Л.О. К вопросу повышения эффективности бизнес-процесса управления персоналом предприятия // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2017, no. 11, с. 50-56.

METHODOLOGY OF COMPREHENSIVE PERSONNEL ANALYSIS AT A COMMERCIAL BANK

Pozhidayeva Tatiana Alexeyevna¹, PhD in Econ., Assoc. Prof.

Kanapukhin Pavel Anatoliyevich¹, Prof.r, DSc in Econ.

Minina Alla Valeriyevna², master's degree student, expert at the department of organisational and HR inspection of management and remuneration

¹ Voronezh State University, Universitetskaya Ploschad, 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: pozhidaeva_ta@econ.vsu.ru; kanapukhin@econ.vsu.ru

² Central Black Earth Branch of PAO Sberbank of Russia, 9 Yanvarya st., 28, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: alla_minina91@mail.ru

Purpose: to determine the problems that may occur when analysing the performance of the employees of a commercial bank and develop a methodology for such an analysis using a comprehensive approach; to describe the methodological aspects of the analysis and to work out the strategy for improving the efficiency of the employees based on the results of the analysis. *Discussion:* the problem of HR management and the economic analysis of personnel's activity is under much discussion. However, there have been so far very few studies of the performance of employees of commercial banks. Quite a number of problems are yet to be considered, such as the development of a comprehensive methodology of economic analysis of personnel in commercial banks. *Results:* author summarized the existing theories and methodologies for the personnel analysis of an economic entity and determined the parameters of comprehensive analysis of the activity of employees of a commercial bank. A case study of a certain bank is presented. The paper provides recommendations on improving the effectiveness of the personnel performance.

Keywords: personnel analysis, commercial bank, methodological aspects of analysis, comprehensive approach.

References

1. Alaverdov A.R. *Menedzhment personala v kommercheskom banke* [HR management in commercial banks. Moscow]. Moscow, Market DS, 2016. (In Russ.)
2. Blinov A.V. *Model' kompetencij rukovoditelej vysshego zvena v bankovskoj otrasli* [A competence model of top managers in banking]. Moscow, YUNITI, 2012. (In Russ.)
3. Bazarov T.YU., Eremina B.L. *Upravlenie personalom* [HR management]. Moscow, Konsalt, 2013. (In Russ.)
4. Volodin D.A. Mesto ocenki personala v sisteme kadrovogo menedzhmenta [Personnel assessment and its role in HR management]. *CHelovek i trud*, 2011, no. 7, pp. 86-91.(In Russ.)
5. Vartanyan I.P. O rabote s personalom v kommercheskom banke [Towards HR management in commercial banks]. *Den'gi i kredit*, 2010, no. 10, pp. 50-58. (In Russ.)
6. Gilyarovskaya L.T., Endovickij D.A.,

- Lysenko D.V. *Kompleksnyj ehkonomicheskij analiz hozyajstvennoj deyatel'nosti* [Comprehensive economic analysis of business operations]. Moscow, TK Velbi, Izdatel'stvo Prospekt, 2008. (In Russ.)
7. Durakova I.B., Volkova L.P., Polyakova O.N. *Upravlenie personalom* [HR management]. Moscow, INFRA-M, 2010. (In Russ.)
 8. Egorshin A.P. *Osnovy upravleniya personalom* [HR management basics]. Moscow, Globus, 2013. (In Russ.)
 9. Endovickij D.A., Vostrikova L.A. *Voznagrazhdenie personala: regulirovanie, uchet i otchetnost', ehkonomicheskij analiz* [Personnel compensation – regulation, accounting and reporting, and economic analysis]. Moscow, YUNITI, 2007. (In Russ.)
 10. Endovickij D.A., Belenova N.N. *Kompleksnyj ehkonomicheskij analiz deyatel'nosti upravlencheskogo personala* [Comprehensive economic analysis of managerial personnel]. Moscow, KNORUS, 2013. (In Russ.)
 11. Kibanov A.YA. *Upravlenie personalom organizacii* [HR management in organisations]. Moscow, INFRA-M, 2010. (In Russ.)
 12. Larionov G.V., Vinogradov D.V. *Kachestvo upravleniya personalom* [Quality of personnel management.]. *Problemy sovremennoj ehkonomiki*, 2013, no 2, p. 45. (In Russ.)
 13. Litvinyuk A.A. *Upravlenie personalom* [HR management]. Moscow, YUrajt, 2013. (In Russ.)
 14. Lovyagin A.E. *Bankovskij personal: podgotovka, povyshenie kvalifikacii i upravlenie* [Bank personnel – training, advanced training, and management]. *Upravlenie personalom*, 2016, no. 4, pp. 54-57. (In Russ.)
 15. Lyskov A.F. *Tekuchest' personala: prichiny, posledstviya, sposoby optimizacii* [Staff turnover – causes, consequences, optimisation methods]. *Kadry predpriyatiya*, 2015, no. 3, pp. 11-19. (In Russ.)
 16. Makarova I.K. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: pyat' urokov ehffektivnogo HR-menedzhera* [HR management – five tips for effective HR managers]. Moscow, Delo, 2010. (In Russ.)
 17. Sitnin A.V. *Upravlenie bankom. Organizacionnye struktury, personal, vnutrennie kommunikacii* [ank management. Organisational structures, personnel, internal communications]. Moscow, INFRA-M, 2015. (In Russ.)
 18. Odegov YU.G. *Upravlenie personalom, oценка ehffektivnosti* [Assessment of HR management effectiveness]. Moscow, EHkzamen, 2011. (In Russ.)
 19. Cypkin YU.A. *Upravlenie personalom* [HR management]. Moscow, YUNITI-DANA, 2014. (In Russ.)
 20. YAhontova I.M., Velikanova L.O. *K voprosu povysheniya ehffektivnosti biznes-processa upravleniya personalom predpriyatiya* [Towards the improvement of effectiveness of a company's HR business process]. *Sovremennaya ehkonomika: problemy i resheniya*, 2017, no. 11, pp. 50-56. (In Russ.)