

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы

**Анализ состояния и совершенствование системы управления  
персоналом на примере предприятия ООО «Сетелем Банк» г. Кемерово**

УДК 005.956.33.71(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Шелепень Анастасия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Д.ф.н., профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	Доктор философских наук		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<b>Профессиональные компетенции</b>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<b>Универсальные компетенции</b>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12, ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Шелепень Анастасия Сергеевна

Тема работы:

<b>Анализ состояния и совершенствование системы управления персоналом на примере предприятия ООО «Сетелем Банк» г. Кемерово</b>
---

Утверждена приказом директора (дата, номер)	560/с от 01.02.2017
---	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017
--	------------

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</p>	<p>Объект исследования – система управления персоналом в ООО «Сетелем Банк».</p> <p>Предмет исследования – процесс совершенствования системы управления персоналом.</p> <p>Методы исследования: методы анализа литературы, описания, анкетирования, анализа, сравнения и синтеза полученных данных.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»</li><li>2. Монографии.</li><li>3. Статьи периодических изданий</li><li>4. Учебники.</li></ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Аналитический обзор литературных источников.</li><li>2. Определение аппарата исследования.</li><li>3. Сбор, систематизация, классификация и интерпретация материала.</li><li>4. Определение нарушений при работе с персоналом.</li><li>5. Определение результатов работы и перспектив дальнейшей работы.</li></ol>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):</b></p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2017</p>
--	-------------------

### Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Д.ф.н., профессор	Лойко О.Т.	Доктор философских наук		

### Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Шелепень А.С.		

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
Дата Контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)
16.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы
02.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования
15.04.2017	Написание чернового варианта ВКР
04.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов
Итого:	
Схема оценивания	
39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Д.ф.н., профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	Доктор философских наук		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страниц, 18 рисунков, 21 таблица, 55 использованных источника, 2 приложения.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, подсистема, планирование, мотивация, стимулирование, контроль, адаптация, подбор, найм, кадровый резерв, инспектор по кадрам, специалист по кадрам, диагностика, анализ, оценка, эффективность, психологический климат, линейный руководитель.

Объект исследования – система управления персоналом.

Предмет - – система управления персоналом в ООО «Сетелем Банк».

Цель исследования – проведение анализа системы управления персоналом и поиск путей ее совершенствования на примере ООО «Сетелем Банк».

В процессе исследования проводилось исследование методов анализа и оценки системы управления персоналом; анализировался кадровый состав исследуемой организации и содержание подсистем управления персоналом; выявлялись недостатки в сфере управления персоналом.

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации рекомендован к внедрению в практической деятельности предприятия.

Область применения: система управления персоналом в ООО «Сетелем Банк».

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий в практику работы обеспечит повышение уровня производительности труда; будет способствовать увеличению прибыли; снизит уровень текучести кадров.

## **Abstract**

The final qualifying work contains 96 pages, 18 drawings, 21 tables, 55 used sources, 2 applications.

Keywords: personnel, personnel management system, subsystem, planning, motivation, stimulation, control, adaptation, selection, hiring, personnel reserve, personnel inspector, human resources specialist, diagnostics, analysis, evaluation, efficiency, psychological climate, line manager.

The object of the study is the personnel management system in OOO "Setelem Bank".

The purpose of the research is to conduct an analysis of the personnel management system and to find ways to improve it using the example of "Setelem Bank".

In the process of research, the methods of analysis and evaluation of the personnel management system were studied; The personnel composition of the organization under study and the content of personnel management subsystems were analyzed; Deficiencies in the field of personnel management were revealed.

As a result of the research, recommendations were given to improve the personnel management system.

Degree of implementation: the results of the study and the recommendations developed are recommended for implementation in the practice of the enterprise.

Scope: the personnel management system in LLC "Setelem Bank2.

Economic efficiency / significance of the work: the introduction of activities into the practice of work will increase the level of labor productivity; will increase profits; will reduce the level of staff turnover.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – работники организации, выполняющие трудовые функции в соответствии с должностными обязанностями.

Система управления персоналом – комплекс мероприятий, целью которых является формирование, использование и стабилизация кадрового состава для достижения главной цели существования организации.

Подсистема управления персоналом – составная часть системы управления персоналом, включающая реализацию конкретных мероприятий.

Кадровая служба – структурное подразделение организации, обеспечивающее реализацию кадровой политики.

Кадровая политика - комплекс правил и принципов, которые направлены на регламентацию отношений персонала и организации.

Текущность кадров – статистический показатель, характеризующий уровень мобильности персонала в организации; отражает выбытие работников по собственному желанию или по инициативе работодателя.

Стабильность кадрового состава – показатель, отражающий удельный вес работников, имеющих стаж работы в организации более одного года, в общей численности работников.

Банк –кредитный институт, специализирующийся на аккумулировании денежных средств и размещении их от своего имени с целью извлечения прибыли.

Представительство банка – филиал банка, действующее на территории конкретного региона.

Административный офис – внутреннее структурное подразделение представительства банка.



Подразделение – точка обслуживания клиентов банка на удаленной территории, в которой осуществляют банковскую деятельность несколько кредитных специалистов; удалена от административного офиса.

Кредитный специалист – работник банка, занимающийся оформлением и выдачей кредитов.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации.

ЕКСД – Единый квалификационный справочник должностей.

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

## Оглавление

Введение.....	11
1 Теоретические аспекты анализа и оценки системы управления персоналом .....	15
1.1 Понятие системы управления персоналом.....	15
1.2 Организация кадровых служб.....	20
1.3 Современные подходы к проведению анализа и оценке системы управления персоналом.....	27
2 Анализ состояния системы управления персоналом в ООО «Сетелем Банк» .....	31
2.1 Краткая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ кадрового состава и движения кадров.....	38
2.3 Кадровая политика и оценка системы управления персоналом .....	53
3 Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Сетелем Банк».....	73
3.1 Общая характеристика проблем и концепция их решения.....	73
3.2 Регламентация работ.....	76
3.3 Работа по привлечению выпускников образовательных учреждений .....	81
3.4 Стабилизация психологического климата.....	84
Заключение .....	88
Список использованных источников .....	91
Приложение А .....	97
Приложение Б.....	98

## **Введение**

Для любой организации важен персонал, который обеспечивает реализацию производственных функций и способствует в конечном итоге достижению цели существования организации. Персонал представляет собой наиболее ценный ресурс любой организации, который обладает необходимой квалификацией, которая позволяет ему решать производственные задачи. Для того, чтобы персонал действовал эффективно, им необходимо управлять.

Современные условия могут быть охарактеризованы с позиции изменчивости внешней среды, что оказывает существенное влияние на процесс функционирования организации. Учет изменяющихся условий объясняет необходимость постоянного, комплексного управления кадровым составом, что позволяет усиливать адаптивные качества этой подсистемы и обеспечить эффективность производства в целом.

Ранее, в период административно – командной экономики, присущей СССР, система управления персоналом в полном смысле этого слова отсутствовала. Основные работы в кадровой сфере сводились к учету и формированию отчетности, а также регламентацией работ на административном уровне руководства. Но при этом не учитывалось, что любой работник может работать намного лучше, если обеспечить условия, которые позволят ему реализовать свой потенциал: мотивировать, развивать, планировать, организовывать и пр. Поэтому с развитием экономической системы на первое место вышли проблемы, связанные с усилением роли персонала как стратегического ресурса и выявление путей, которые позволяют повышать эффективность его использования.

Современная система управления персоналом – это совокупность подсистем, технологий, методов, приемов, способов, которые способствуют за счет своего комплексного применения получению от работников эффективной отдачи.

Система управления достаточно обширна, она включает множество направлений: планирование персонала, его развитие, мотивацию и стимулирование, обучение, адаптацию и пр. Каждое из этих направлений обеспечивает воздействие на персонал в определенном контексте. Но при этом в рамках каждой подсистемы с учетом особенностей функционирования организации, множества ее внутренних факторов, могут возникать недостатки, которые снижают показатели работы персонала. Поэтому важно уделять внимание выявлению недостатков, принятие решений по их устранению. Достичь этого позволяют процессы анализа и оценки системы управления персоналом. Процесс анализа системы управления персоналом представляет собой комплексное исследование в кадровой сфере на уровне руководства, что позволяет оценить кадровый потенциал организации; выявить все факторы, оказывающие воздействие на данную систему; определить недостатки и проблемы и принять решения по их устранению. Для анализа и оценки системы управления персоналом в учебной литературе и методических материалах рекомендуются различные методики, которые позволяют выбрать ту из них, которая будет более эффективна для конкретной организации. Это становится основной задачей современных систем управления персоналом.

Актуальность темы ВКР определена тем, что в современных условиях эффективное функционирование системы управления персоналом обеспечивает для организаций конкурентные преимущества. Чем совершеннее система – тем большая отдача обеспечивается для организации. Но для достижения уровня совершенства необходимо периодически анализировать и оценивать систему, что позволит вовремя предпринимать меры для устранения недостатков в ней.

Вопросы анализа и оценки, диагностики, кадрового аудита, путей совершенствования системы управления персоналом широко освещаются в управлении, кадровом менеджменте, теории организации, экономике организаций, социологии, психологии учеными как А.Р. Алавердовым, Р.А.

Н.И. Архиповой, Т.Ю. Базаровым, О.В.Валиевой, В.Р.Весниным, Т.В.Зайцевой, Л.В.Ивановской, А.Я. Кибановым, Е.В.Каштановой, Н.И.Лахметкиной, В.М.Масловой, АЮ.Г.Одеговой, А.Г.Семеновым, Е.С.Яхонтовой и др.

Целью исследования является проведение анализа системы управления персоналом и поиск путей ее совершенствования на примере ООО «Сетелем Банк».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления персоналом, методики проведения анализа и оценки системы управления персоналом;
2. Рассмотреть содержание подсистем системы управления персоналом;
3. Изучить содержание методики проведения кадрового аудита А.И.Селиной;
4. Исследовать особенности системы управления персоналом в Кемеровском представительстве ООО «Сетелем Банк»;
5. Исследовать кадровый состав исследуемой организации
6. Провести анализ и оценку системы управления персоналом в исследуемой организации;
7. Выявить проблемы в сфере управления персоналом;
8. Разработать рекомендации для совершенствования системы управления персоналом в исследуемой организации.

Объект исследования – система управления персоналом.

Предмет исследования – процесс совершенствования системы управления персоналом ООО «Сетелем Банк»;

Практическая значимость проведенного исследования определена принятием результатов исследования в анализируемой организации и рассмотрения возможностей по внедрению путей совершенствования в практику работы.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов проведения анализа и оценки системы управления персоналом.

Вторая глава содержит результаты анализа системы управления персоналом.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

# **1 Теоретические аспекты анализа и оценки системы управления персоналом**

## **1.1 Понятие системы управления персоналом**

Система управления персоналом представляет собой элементы, которые тесно взаимодействуют друг с другом для реализации функций, связанных с процессами управления кадрами организации. В основе системы лежат нормативные документы предприятия: устав, бизнес – план, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др.[22, с.124]

Центральным понятием системы управления персоналом являются работники организации, т.е. персонал, который обеспечивает выполнение основных производственных функций предприятия, а также способствует достижению поставленной цели. Чем эффективнее функционирует персонал – тем выше эффективность и работы организации в целом. Но для того, чтобы люди работали эффективно, необходимо обеспечивать управление ими для получения плановых результатов, при этом управление происходит по множеству направлений, что обеспечивает реализацию поставленных перед организацией задач.

Персонал – это объект управления, который функционирует, принимая решения в процессе работы и оценивая предъявляемые требования к ним.

Управление персоналом – это многоаспектное явление, поэтому возможно рассматривать понятие системы управления в разрезе вопросов, которые решаются в сфере управления. В целом систему управления персоналом можно определить как комплекс методов, приемов и технологий, которые лежат в основе организации текущей работы с кадровым составом организации.

А.Я.Кибанов определяет систему управления персоналом как «процесс формирования целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений» [15, с.113]. В связи с этим в данной системе выделяют подсистемы, которые относят к общему руководству и функциональным подсистемам, которые специализируются на выполнении конкретных функций: учета, планирования, маркетинга, развития и пр.

И.А. Оганесян определяет систему управления персоналом как «совокупность функциональных подсистем, для каждой из которых характерен комплекс конкретных решаемых задач: обеспечение условий труда, формирование трудовых отношений, учет кадров, развитие социальной инфраструктуры и пр.» [28, с.140]

С.А.Сотников определяет систему управления персоналом с позиции ее организации: «организационные структуры, обеспечивающие работу с кадрами. Это позволяет выделять такие подразделения в организационной структуре, которые обеспечивают кадровое, нормативно – методическое, организационное, материальное, информационное и иные направления работ». [16, с.91]

В рамках выпускной квалификационной работы используется определение системы управления персоналом, данное О.Н. Поляковой: «система управления персоналом – это комплекс технологий, используемых для управления трудовыми ресурсами, которые соответствуют функциям, реализуемым в рамках системы» [15, с.72].

В основе системы управления персоналом лежит кадровая политика организации, представляющая собой совокупность принципов, моделей и целей, которые определяют содержание работы с кадрами. Выделяют следующие группы принципов, которые положены в основу функционирования системы управления персоналом: определяющие



требования к системе управления персоналом и определяющие направления ее развития.

Содержание принципов каждой группы представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Принципы, лежащие в основе управления персоналом

В соответствии с принципом экономичности должно быть обеспечено максимальное сочетание эффективности и экономичности в организации системы управления персоналом. Так как система управления персоналом требует затрат, то эти затраты должны быть сопоставимы в своем эффекте с показателями финансовых результатов организации.

В соответствии с принципом прогрессивности необходимо учитывать зарубежный и отечественный опыт управления персоналом, что позволит выбирать наиболее эффективные модели для конкретной организации.

В соответствии с принципом перспективности необходимо ориентироваться на перспективы организации во внешней среде.

Комплексность рассматривает систему управления персоналом как элемент, на который оказывают влияние различные факторы внешней и

внутренней среды организации. При этом своевременное принятие решений должно обеспечиваться в соответствии с принципом оперативности.

Система управления персоналом не действует сама по себе, она является встроенной в общую организационную структуру предприятия, поэтому в соответствии с принципом согласованности необходимо обеспечивать постоянное и оптимальное взаимодействие между всеми элементами организационной структуры. При этом выбор каналов воздействия обеспечивается в соответствии с принципом многоаспектности.

Принцип концентрации позволяет рассматривать управление персоналом как систему, в которой взаимодействуют и концентрируются на решении общих задач специалисты и работники, каждый из которых действует в рамках собственных полномочий в соответствии с принципом специализации.

В рамках управления персоналом решается множество задач, они не могут следовать друг за другом, а выполняются параллельно в соответствии с принципом параллельности.

Система управления персоналом не может быть статичной, она должна приспосабливаться к условиям изменяющейся внутренней и внешней среды, что рассматривается как принцип адаптации системы.

В систему управления персоналом вовлечены руководители различных уровней, которые передают решения и обеспечивают выполнение задач в данной сфере в соответствии с принципом преемственности.

Принцип непрерывности указывает на то, что работа по управлению персоналом не может быть прерывной, процесс управления рассматривается как постоянный, непрерывающийся.

Функции управления регулярно повторяются, что выделяет принцип ритмичности.

При этом достижение определенного решения обеспечивается в соответствии с принципом прямооточности.

Направления деятельности в сфере управления персоналом и их характеристика представлены на рисунке 1.

<p><b>Подсистема условий труда</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение требований психофизиологии, эстетики, охраны труда и техники безопасности</li> <li>• организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала</li> </ul>
<p><b>Подсистема трудовых отношений</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства;</li> <li>• управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, соблюдение этических норм взаимоотношений</li> </ul>
<p><b>Подсистема оформления и учета кадров</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление и учет приема, увольнений, перемещений</li> <li>• информационное обеспечение системы кадрового управления</li> <li>• профориентация</li> <li>• обеспечение занятости</li> </ul>
<p><b>Подсистема юридических услуг</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов</li> <li>• согласование распорядительных документов по управлению персоналом</li> <li>• решение правовых вопросов хозяйственной деятельности</li> </ul>
<p><b>Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, использование средств морального поощрения</li> <li>• Разработка форм участия в прибыли и капитале, управление трудовой мотивацией</li> </ul>
<p><b>Подсистема развития кадров</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• техническое и экономическое обучение, переподготовка и повышение квалификации, работа с кадровым резервом, профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников</li> </ul>
<p><b>Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка стратегии управления персоналом</li> <li>• анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров</li> </ul>
<p><b>Подсистема разработки оргструктуры управления</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование оргструктуры управления</li> <li>• разработка штатного расписания</li> </ul>
<p><b>Подсистема развития социальной инфраструктуры</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха</li> </ul>

Рисунок 1 – Подсистемы системы управления персоналом

Каждая из подсистем не является обособленной, все они тесно взаимодействуют между собой, обеспечивая достижение главной цели организации, что во многом определяется эффективностью управления кадрами. Функции системы управления персоналом реализуют кадровые службы организации, которые могут быть представлены отдельными структурными подразделениями (в крупных организациях) или несколькими специалистами по кадрам (для малых и средних организаций).

## **1.2 Организация кадровых служб**

Персонал является основным ресурсом, который использует организация для обеспечения основной цели, определенной в соответствии с законодательством – получать прибыль. Поэтому все структурные подразделения ориентированы на данную цель, в том числе и кадровая служба, от эффективности функционирования которой в целом будет зависеть эффективность функционирования организации в целом[26, с.55].

Кадровая служба (служба управления персоналом, отдел кадров) – подразделение, специализирующееся на функциях управления персоналом [3, с.10].

Цели существования и функционирования кадровых служб представлены на рисунке 2.



Рисунок 3 – Цели кадровой службы

Если в прошлом кадровая служба реализовывала только кадровые функции, например, учет, подбор, расстановку кадров, то в современных условиях ее деятельность ориентирована на решение более широкого круга вопросов, поэтому ее деятельность органично встроена в политику организации, которая нацелена на использование человеческого фактора.

Главные задачи, которые реализует кадровая служба, распределяются по следующим направлениям работ [27, с.152]:

Учетно - контрольное: ориентировано на проведение учетных и контрольных работ;

Планово – регулятивное: ориентировано обеспечение процессов планирования кадров и подбора для включения его в трудовую деятельность;

Отчетно – аналитическое: ориентировано на аналитическую и исследовательскую работы кадрового состава и кадровой службы;

Координационно – информационное: ориентировано на организацию обучения и развитие персонала, а также обеспечение информированности работников по вопросам, касающимся трудовой сферы;

Организационно – методическое: ориентировано на организацию кадрового документооборота.

Таким образом, основной задачей кадровой службы является обеспечение кадрового состава необходимого уровня квалификации и его развития в целях интересах фирмы. Работа кадровой службы строится в двух направлениях – тактическом и стратегическом, что обуславливает специфика работы с кадрами. Тактическая работа обеспечивается в рамках решения текущих задач, стратегическая работа строится в целях выполнения кадровой политики предприятия в соответствии с поставленной стратегической целью организации.

Нормативное обеспечение функционирования кадровой службы выполняет Положение о кадровой службе, в которой указываются задачи кадровой службы, ее организационная структура, реализуемые функции, отношения с другими уровнями в организационной структуре, права, обязанности, ответственность.

В соответствии с Положением о кадровой службе можно выделить основные возможности, которыми наделено данное структурное подразделение, что представлено на рисунке 4.



Рисунок 4 – Возможности кадровой службы

Организация деятельности хоть какого подразделения должна начинаться с составления положения об этом подразделении.

Численность работников кадровой службы определяется масштабом организации, поэтому выделяют следующие виды организации кадровых служб:

Кадровая служба как самостоятельное структурное подразделение. Подчиняется руководителю организации.

Выполнение кадровых функций одним работником организации, который освобожден от других обязанностей.

Выполнение кадровых функций одним работником при условии совмещения этих функций с другой работой.

Первое направление характерно для крупных организаций, второе и третье – для малых и средних. В зависимости от размера организации, кадровая служба может включать несколько подразделений, каждое из которых может реализовывать крупное направление деятельности, например, развитие, мотивацию, планирование и пр.

Работники кадровых служб обеспечивают действие системы управления персоналом, реализацию кадровой политики в организации. При этом в соответствии с «Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих» (ЕКСД) выделяют должности, которые ориентируют работников на занятость в сфере управления персоналом – инспектор по кадрам и специалист по кадрам. Сравнительные характеристики должностей представлены в таблице 1.

Сравнительная характеристика должностей инспектора и специалиста позволяет увидеть, что основной сферой деятельности инспектора по кадрам является учетная работа, в то время как сфера деятельности специалиста по кадрам более обширна и позволяет применять профессиональные компетенции данного работника в системе управления персоналом более эффективно.

Особенностью профессиональной подготовки специалиста по кадрам является не просто знание делопроизводства и кадрового учета, но и основ психологии, конфликтологии, экономики, социологии и пр. направлений,

которые способны оказывать влияние на принятие решений в сфере управления персоналом.

В сферу деятельности специалиста по кадрам входят все направления работ, предусмотренные в рамках системы управления персоналом, в то время как инспектор по кадрам вовлечен только в учетно – организационную работу, которая предусматривает оформление документов и регистрацию информации в банке данных.

Можно также увидеть, что существенно различаются требования к уровню квалификации: если инспектор по кадрам может иметь среднее профессиональное образование, то обязательным условием для занятия должности специалиста по кадрам является наличие высшего образования.



Таблица 1 – Сравнительные характеристики должностей «инспектор по кадрам» и «специалист по кадрам» в соответствии с ЕКСД

Должность	Инспектор по кадрам	Специалист по кадрам
1	2	3
<p>Должностные обязанности</p>	<p>Ведет учет личного состава предприятия.                      Оформляет прием, перевод и увольнение работников.                      Формирует и ведет личные дела.                      Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.                      Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки.                      Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных.                      Ведет учет предоставления отпусков работникам.                      Оформляет карточки пенсионного страхования.                      Изучает причины текучести кадров.                      Подготавливает документы к сдаче на хранение в архив. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины.                      Составляет установленную отчетность.</p>	<p>Выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами.                      Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия.                      Участвует в изучении рынка труда.                      Информировывает работников предприятия об имеющихся вакансиях. Принимает участие в разработке планов по труду.                      Осуществляет контроль за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих.                      Принимает участие в работе по адаптации.                      Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров.                      Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.                      Анализирует состояние трудовой дисциплины.                      Участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.                      Контролирует своевременное документов и регистрацию информации в банке данных.                      Составляет установленную отчетность.</p>

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Знания	<p>законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала, трудовое законодательство, структуру и штаты предприятия, порядок оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников предприятия, порядок установления наименований профессий рабочих и должностей служащих, общего и непрерывного стажа работы, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам, порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности, порядок ведения банка данных о персонале предприятия, основы делопроизводства, средства вычислительной техники, коммуникаций и связи, основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда.</p>	<p>законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом, трудовое законодательство, структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития, порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах, источники обеспечения предприятия кадрами, методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров, положения о проведении аттестации и квалификационных испытаний, порядок избрания (назначения) на должность, порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением, порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия, порядок составления отчетности по кадрам, основы психологии и социологии труда, основы экономики, организации труда и управления, средства вычислительной техники, коммуникаций и связи, правила и нормы охраны труда.</p>
Требования к квалификации	<p>Среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование, специальная подготовка по установленной программе и стаж работы по профилю не менее 3 лет, в том числе на данном предприятии не менее 1 года.</p>	<p>Высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.</p>

### **1.3 Современные подходы к проведению анализа и оценке системы управления персоналом**

Обязательным условием является оценка деятельности в сфере управления, что позволяет увидеть недостатки и принять меры по их исправлению. Существуют различные подходы, которые положены в основу оценки системы управления персоналом, в рамках которых данный процесс рассматривается как «процесс над процессами», позволяющий обеспечивать контрольные функции для ускорения достижения цели предприятия. Описание систем оценки рассматривается в работах А.Я.Кибанова, Т.В. Никоновой, А.И.Селиной, Ю.Г.Одегова и многих других[43, с.166]. Оценка системы управления персоналом является элементом кадрового аудита, который позволяет выявлять факторы, обеспечивающие совершенствование функционирования по данному направлению.

Рассмотрим содержание методики по проведению анализа и оценки деятельности по управлению персоналом А.И.Селиной [12, с.108].

А.И.Селина использует понятие «аудит системы управления персоналом», под которым понимает комплексное исследование системы на уровнях топ – менеджмента, кадровой службы и линейного руководства [12, с.111]. В состав методики входит анализ и оценка кадрового состава, реализуемых функций управления персоналом, организационной структуры и эффективности управления персоналом. Процесс исследования является ограниченным по времени, поэтому его главной целью является выявление недостатков и их устранение, что позволяет добиваться поставленных перед организацией целей. Особенностью проведения анализа и оценки на базе данной методики является одновременное исследование различных направлений в системе управления персоналом.

Общее содержание методики представлено на рисунке 5.



А.И.Селиной

Рисунок показывает, что в целом методика проведения аудита системы управления персоналом выделяет три основных этапа [12, с.128]:

Диагностика;

Выработка рекомендаций;

Внедрение в практику рекомендованных мероприятий.

Этап диагностики разделен на несколько направлений.

Первым этапом диагностики является мониторинг системы управления персоналом, в рамках которого обеспечивается сбор данных о применяемой системе управления персоналом, а также выявление факторов, которые оказывают влияние на ее функционирования. На этапе мониторинга выявляются тенденции в кадровой сфере, характерные для предприятия. Мониторинг включает анализ кадрового состава, его качественных характеристик, показателей мобильности персонала в течение нескольких лет, что позволяет отслеживать тенденции в данных процессах.

Вторым этапом является непосредственно анализ системы, в рамках которого обеспечивается ее разложение на элементы. Каждый элемент подвергается исследованию и сопоставлению фактических данных

реальному состоянию дел в организации. на данном этапе формируются основные характеристики системы управления персоналом.

На этапе оценки оценивается уровень эффективности системы управления в организации через сопоставление фактических данных с рекомендованными и нормативными значениями, а также выявление соответствия стандартам, правилам, целям, задачам организации.

На этапе проверки обеспечивается соответствие реализуемой кадровой политики требованиям трудового законодательства.

На этапе проведения экспертизы проводится исследование документации на предмет оценки полноты и достаточности, правильности составления документов, что обеспечивает их эффективное использование в рамках управления.

На этапе ревизии обеспечивается контроль соблюдения правил и норм ведения учета и отчетности в кадровой сфере, выявление отклонений от трудового законодательства.

Информация, полученная в результате реализации этапов, позволяет выявить проблемы, характерные для организации, что является основанием для выработки рекомендаций. Рекомендация представляет собой действие, которое следует выполнить организации в сфере управления для повышения эффективности деятельности. Рекомендации носят теоретический характер, поэтому для их реализации требуется практическое внедрение в практику работы организации. При этом важен контроль, который позволяет оценивать динамику изменения основных показателей работы.

Вывод по главе 1.

Таким образом, система управления персоналом определяется как комплекс направлений деятельности, которые связаны с функционированием кадрового потенциала организации. Ядром, которое позволяет реализовать функции управления персоналом, является кадровая политика - технологии, методы, приемы работы, которые используют работники организации для

обеспечения воздействия на персонал для достижения поставленной цели. Реализацию кадровой политики обеспечивает кадровая служба или служба управления персоналом, основной задачей которой является повышение эффективности персонала. Для оценки деятельности по управлению персоналом используются различные методики. В главе 1 была рассмотрена методика проведения кадрового аудита, предложенная А.И.Селиной, которая используется в проектной части ВКР. Выбор данной методики был определен соответствием направлений работ теме ВКР, а также масштабу деятельности кадровой службы в исследуемой организации.

## **2 Анализ состояния системы управлением персоналом в ООО «Сетелем Банк»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

ООО «Сетелем Банк» – коммерческий банк, зарегистрированный по адресу г.Москва, ул.Правды, 24. Председателем правления является Ларченко Сергей Владимирович.

Банк имеет официальный сайт <https://www.cetelem.ru.>,

Размер уставного капитала составляет 8700 млн.руб.

ООО «Сетелем Банк» осуществляет деятельность по предоставлению потребительских кредитов на территории России. Своим клиентам банк предлагает широкий спектр продуктов потребительского кредитования, в том числе потребительские кредиты, автокредиты, кредитные карты и кредиты на неотложные нужды. «Сетелем Банк» ООО является партнером таких крупных розничных сетей, как М.Видео, Техносила, Эльдorado, Мир кожи и меха, Снежная Королева, Кухни Мария, Домo, Эксперт, НОFF, DNS; а также крупных автодилеров — Major, Genser, Независимость, Рольф, Автомир, ГК Авилон и других.

Банк имеет представительства по всей территории РФ. Представительство в Кемеровской области расположено по адресу г.Кемерово, ул.Дзержинского, 5а. Административный офис расположен в г.Новокузнецк по адресу ул.Сеченова, 28А.

Надзор за деятельностью Представительства Банка осуществляет Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Кемеровской области.

Как коммерческая организация, преследующая цель получения прибыли, банк имеет видение, цель и миссию:

Видение - Предоставлять финансовые решения, направленные на улучшение качества жизни наших потребителей.

Цель - Стать доверительным партнером нашим клиентам, предлагающим комплексные решения: кредитования и страхования наших клиентов.

Миссия - Помочь клиентам реализовать их проекты с заботой об их будущем.

Основным виды деятельности банка представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Виды деятельности ООО «Сетелем Банк»

Сетелем Банк — совместное предприятие Сбербанка и французской банковской группы BNP Paribas, он находится под контролем ПАО Сбербанк России, а также Левал 20.С.А.С., что отражено на рисунке 7. Банк относится к кредитным организациям со 100% иностранным капиталом (по состоянию на 1 января 2010 г.) По состоянию на 1 апреля 2017 г. банк занимал 59 место в банковской системе России с размером активов 105,67 млрд. руб.



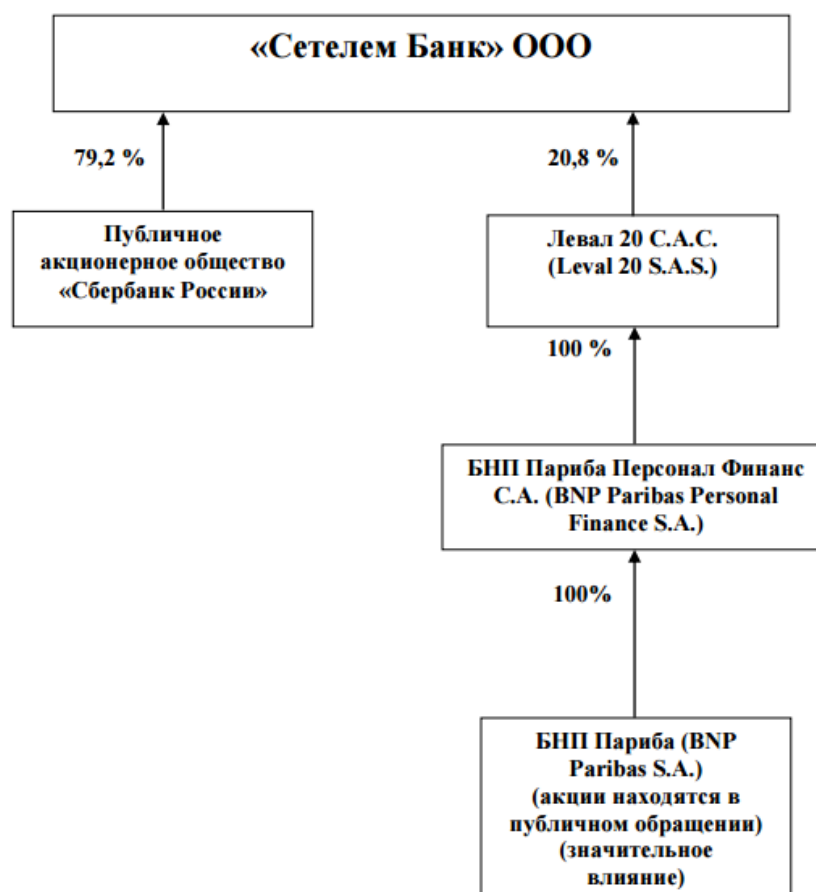


Рисунок 7 - Схема взаимосвязей Банка и лиц, под контролем или значительным влиянием которых находится Банк

В ООО «Сетелем Банк» утвержден Кодекс деловой этики, который устанавливает подходы и принципы работы организации и правила поведения сотрудников, разработанные на основании морально-этических и корпоративных ценностей, а также профессиональных стандартов. Кодекс является обязательным для всех сотрудников Банка вне зависимости от занимаемой должности.

Основными этическими принципами, отраженными в Кодексе, являются:

- Соблюдение законов и норм.
- Социальная ответственность.
- Добросовестное ведение дел.

- Ответственное кредитование.
- Финансовая грамотность.

Ценности банка в соответствии с Корпоративным кодексом отражены на рисунке 8.

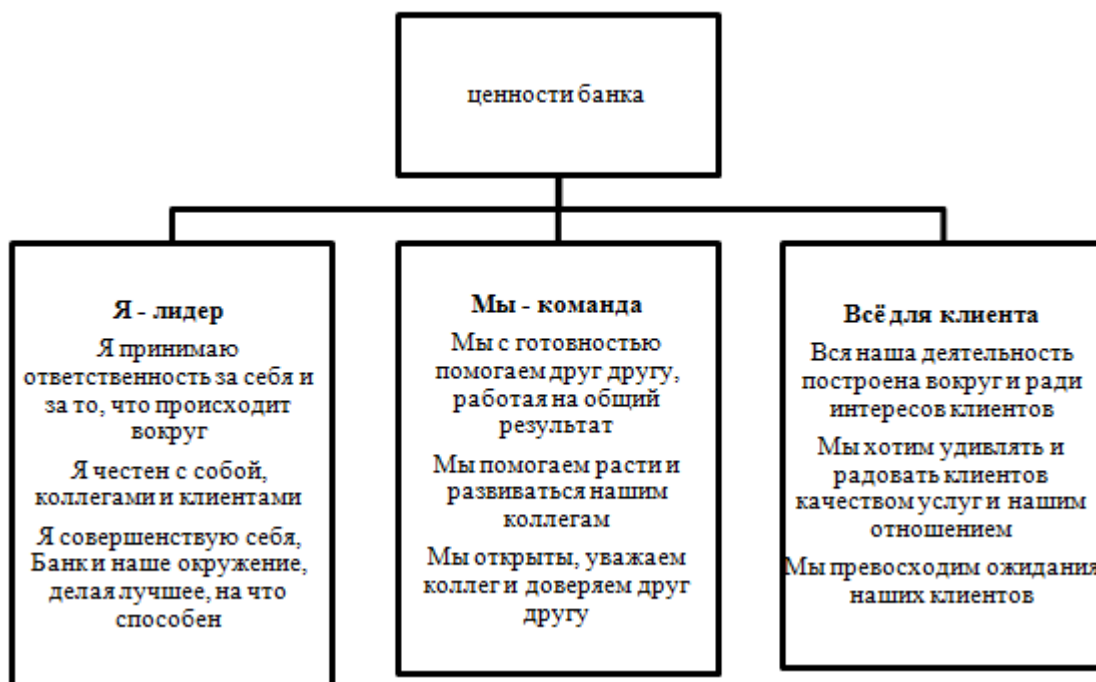


Рисунок 8 – Ценности ООО «Сетелем Банк» в соответствии с корпоративным кодексом

Банк осуществляет свою деятельность на территории 75 регионов РФ. Общая численность работников банка превышает 7500 человек.

Банк имеет сложную производственную структуру, которая определяется разветвленностью сети банков Сетелем на территории нашей страны. Правление контролирует деятельность департаментов развития и маркетинга; экономического управления; кредитно – депозитных операций; операционно – учетных работ; административного управления. Под контролем департаментов действует сеть отделов, обеспечивающих эффективное управление банком.



Рисунок 9 – Производственная структура ООО «Сетелем Банк»

В таблице 2 отражены данные экономической деятельности предприятия в период 2014 – 2016 г.г. Анализ проведен на основании данных бухгалтерской (финансовой) отчетности банка в период 2014 – 2016 г.г. (приложение А).

Как показывает таблица 2, деятельность банка в анализируемый период может рассматриваться как успешная. Процентные доходы в целом за период увеличиваются на 4714,94 млн.руб. или на 35,69%, при этом процентные расходы увеличиваются на 2271,97 млн.руб. или на 34,89%. Темп роста процентных расходов превышает темп роста процентных доходов.

В период 2014 – 2015 г.г. процентные доходы увеличиваются на 4499,48 млн.руб. или на 34,06%, а в последующий период только на 215,45 млн.руб. или на 1,22%. Но такой динамике соответствует увеличение процентных расходов в период 2014 – 2015 г.г. на 2688,09 млн.руб. или на

40,12%, а в последующий период наблюдается их снижение на 245,12 млн.руб. или на 2,61%.

Чистый процентный доход в целом за анализируемый период увеличивается на 2271,97 млн.руб. или на 34,89%, при этом в период 2015 – 2016 г.г. наблюдается также незначительное увеличение – на 5,53%.

Операционная прибыль возрастает на 1811,40 млн.руб. или на 27,82% в 2014 – 2015 г.г., на 889,71 млн.руб. или на 13,79%, на 1780,54 млн.руб. или на 32,01%.

Нераспределенная прибыль в 2014 году была отрицательна, банк по результатам деятельности получил убыток в размере 67 млн.руб. Но в последующие периоды его деятельность была очень успешна. В период 2014 – 2015 г.г. увеличение прибыли составило 769,60 млн.руб. или 948,79%, в период 2015 – 2016 г.г. увеличение составило 471,80 млн.руб. или 67,15%. В целом за период нераспределенная прибыль увеличилась на 1241,40 млн.руб. или 1653,06%.

Общая численность работников банка увеличилась в целом за период на 2814 чел. или на 65,29%, что свидетельствует о расширении сети представительств и административных офисов банка. Численность увеличивается стабильно – в период 2014 – 2015 г.г. на 985 чел. или на 22,85%, в последующий период на 1829 чел. или на 34,54%.

Стабильно возрастает и уровень заработной платы, которая в среднем в 2016 году составляет 30010 тыс.руб. В динамике она увеличивается за 3 года на 6885 руб. или на 29,77% - это свидетельствует о высокой заботе банка о своих сотрудниках.

Уровень основного капитала неизменен – 9689,74 млн.руб.

Таблица 2 – Экономическая деятельность ООО «Сетелем Банк» в период 2014 – 2016 г.г.

№	Показатель	Данные по годам			Абсолютное отклонение (+,-)			темп роста, %		
		2014	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1	процентные доходы	13 212 230	17 711 714	17 927 166	4 499 484	215 452	4 714 936	134,06	101,22	135,69
2	процентные расходы	6 700 803	9 388 890	9 143 768	2 688 087	-245 122	2 442 965	140,12	97,39	136,46
3	чистый процентный доход	6 511 427	8 322 824	8 783 398	1 811 397	460 574	2 271 971	127,82	105,53	134,89
4	операционная прибыль	5 562 134	6 452 958	7 342 671	890 824	889 713	1 780 537	116,02	113,79	132,01
5	прибыль до налогов и резервов	3 267 040	2 216 027	2 997 919	-1 051 013	781 892	-269 121	67,83	135,28	91,76
6	нераспределенная прибыль	-66 992	702 608	1 174 411	769 600	471 803	1 241 403	-1048,79	167,15	-1753,06
7	численность работников, чел.	4 310	5 295	7 124	985	1 829	2 814	122,85	134,54	165,29
8	средняя заработная плата, руб./мес.	23 125	27 198	30 010	4 073	2 812	6 885	117,61	110,34	129,77
9	Основной капитал	9 689 740	9 689 740	9 689 740	0	0	0	100,00	100,00	100,00
10	фондовооруженность	2248,20	1829,98	1360,15	-418	-470	-888	81,40	74,33	60,50
11	фондоотдача	1,36	1,83	1,85	0,46	0,02	0,49	134,06	101,22	135,69
12	фондоёмкость	0,73	0,55	0,54	-0,19	-0,01	-0,19	74,60	98,80	73,70

## 2.2 Анализ кадрового состава и движения кадров

В рамках п.2.2 будет проведен анализ по численности работников представительства и административных офисов в Кемеровской области.

Организационная структура банка определяется структурой управления и структурой функциональных подразделений и служб. Банк имеет представительства и административные офисы по всей территории РФ, в т.ч. и в Кемеровской области, поэтому организационная структура линейно-штабная. Производственная структура Кемеровского представительства банка представлена на рисунке 10.

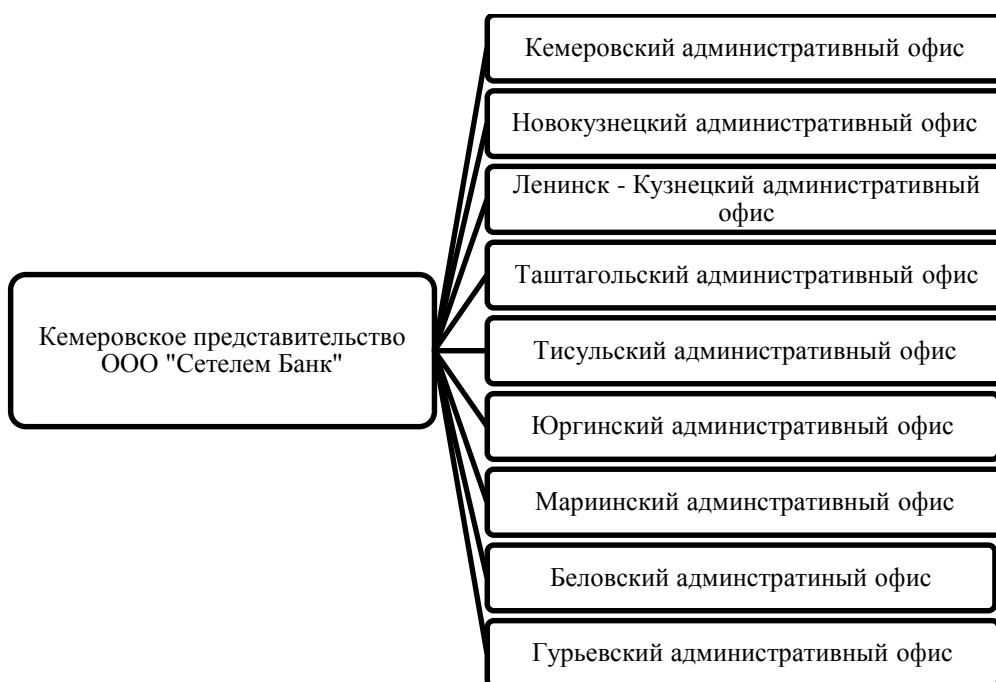


Рисунок 10 – Производственная структура Кемеровского представительства ООО «Сетелем Банк»

На рисунке 11 представлена организационная структура Кемеровского представительства.

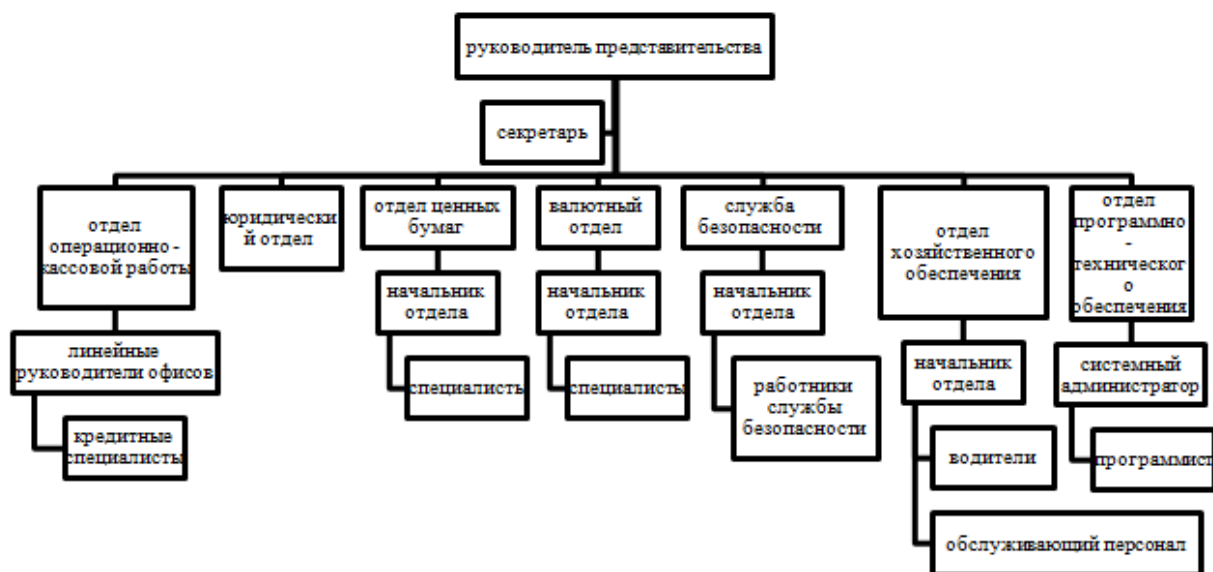


Рисунок 11 – Организационная структура управления

Как видно по данной структуре, которая достаточно обширна, основной аппарат управления сосредоточен в головном офисе в г. Кемерово, но административные офисы расположены на всей территории Кемеровской области, в т.ч. и на территории г. Тайга. Административный офис представляет собой отдельное помещение, в котором расположено:

- Оборудование для работы кредитного специалиста,
- Сейф,
- Банкоматы.

В одном офисе работает 2 кредитных специалиста, обеспеченных связью с головным офисом. График работы кредитных специалистов 2/2, режим работы офиса 9.00 – 18.00 по будним дням, в выходные дни 10.00 – 15.00.

В функции кредитных специалистов в соответствии с трудовым договором входят:

В рамках ВКР будет осуществлен анализ данных по Кемеровскому представительству. Общая численность составляет 248 чел. Выделяют категории работников: административно - управленческий персонал,

специалисты (в т.ч. кредитные специалисты), служащие и обслуживающий персонал.

Кредитные специалисты являются основной категорией работников, самой многочисленной.

К категории АУП относят директора представительства, начальников отделов и главного бухгалтера.

К категории специалистов относят работников отдела операционно – кассовой работы и бухгалтерского учета, отдела ценных бумаг, кредитного отдела, валютного отдела, юридического отдела.

К категории служащих относят работников отдела программно – технического обеспечения и службы безопасности, а также секретаря – референта.

К вспомогательным относят работников отдела хозяйственного обеспечения.

Как уже было указано, самой многочисленной категорией специалистов являются кредитные специалисты, которые выполняют следующие функции в соответствии с должностными инструкциями:

- Консультируют клиентов по вопросам кредитования;
- Формируют пакет кредитных заявок на местах;
- Осуществляют предварительную оценку подлинности документов и их соответствие установленному перечню;
- Осуществляют мониторинг действующих кредитов;
- Оформляют выдачу кредита;
- Проводят консультации клиентов по вопросам, связанным с погашением кредитов, в т.ч. по досрочному погашению;

Формируют внешнюю и внутреннюю отчетность в рамках деятельности офиса.

В таблице 3 отражена численность работников банка, их структура и изменение по годам.



Таблица 3 – Численность и структура работников Кемеровского представительства ООО «Сетелем банк»

Категории работников	численность, чел.			структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.Административно - управленческий персонал	8	8	8	4,85	4,00	3,23
1.1.Директор	1	1	1	0,61	0,50	0,40
1.2 Главный бухгалтер	1	1	1	0,61	0,50	0,40
1.3 Начальники отделов	6	6	6	3,64	3,00	2,42
2.Специалисты	103	130	165	62,42	65,00	66,53
2.1 Юрического отдела	9	10	13	5,45	5,00	5,24
2.2 Отдела операционно - кассовой работы	64	87	114	38,79	43,50	45,97
в т.ч.кредитные специалисты	57	78	106	34,55	39,00	42,74
2.3 Валютного отдела	7	8	8	4,24	4,00	3,23
2.4 Кредитного отдела	19	21	25	11,52	10,50	10,08
2.5 Отдела ценных бумаг	4	4	5	2,42	2,00	2,02
3.Служащие	38	45	55	23,03	22,50	22,18
3.1 Отдела хозяйственного обеспечения	7	7	9	4,24	3,50	3,63
3.2 Службы безопасности	28	35	41	16,97	17,50	16,53
3.3 Секретарь - референт	3	3	5	1,82	1,50	2,02
4.Вспомогательный персонал	16	17	20	9,70	8,50	8,06
Всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00

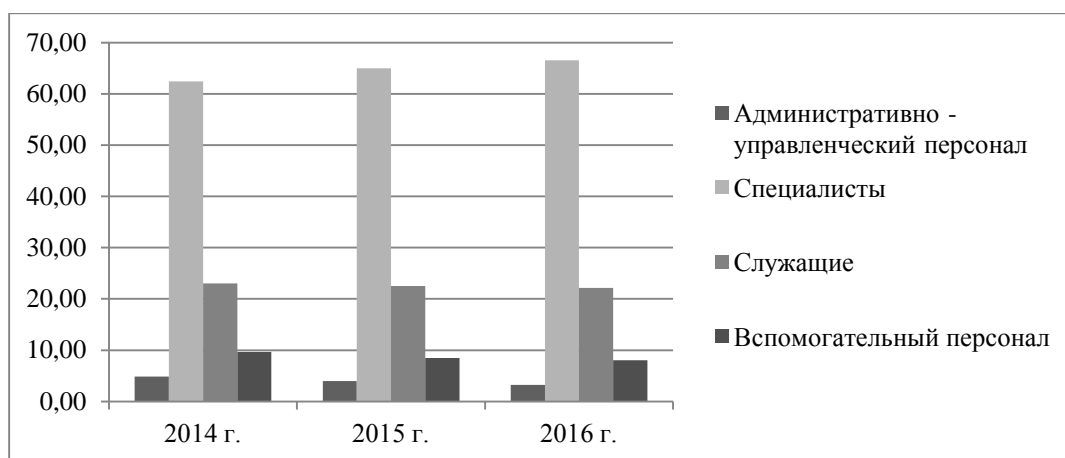


Рисунок 12 – Структура персонала по категориям, %

Как показывает таблица 3, наибольший удельный вес во все периоды приходится на категорию специалистов, которая в динамике возрастает с уровня 62,42% до уровня 66,53%. При этом максимальная доля в данной группе приходится на специалистов отдела операционно – кассовой работы – 45,97% в 2016 году, из которых удельный вес кредитных специалистов составляет 42,74%.

В 2016 году на долю специалистов юридического отдела приходится 5,24%, валютного отдела 3,23%, отдела ценных бумаг 2,02%, кредитного отдела 10,08%.

На долю служащих приходится 22,18% в 2016 году, при этом в динамике наблюдается уменьшение работников данной группы с уровня 23,03% в 2014 году до уровня 22,18% в 2016 году. Такое изменение связано с увеличением общей численности работников, хотя количество работников, относящихся к категории служащих, также возрастает. В данной категории работников наибольший удельный вес приходится на работников службы безопасности – 16,53%. Удельный вес вспомогательного персонала составляет 8,06%. Численность АУП неизменна во все периоды, поэтому удельный вес данной группы имеет тенденцию к стабильному уменьшению, в динамике удельный вес снижается с 4,85% до уровня 3,23%.

Рассмотрим темпы роста численности работников по категориям, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Темпы роста численности работников по категориям, %

	Данные по годам			абсолютное изменение, чел. 2016 г.к 2014 г.	темп роста, % 2016 г.к 2014 г.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Административно управленческий персонал	8	8	8	0,00	100,00
Специалисты	103	130	165	62,00	160,19
Служащие	38	45	55	17,00	144,74
Вспомогательный персонал	16	17	20	4,00	125,00
Всего	165	200	248	83,00	150,30

В динамике численность работников в целом увеличивается на 83 чел. или на 50,3%, что связано с открытием новых административных офисов по всей территории Кемеровской области, в т.ч. в таких крупных городах, как Новокузнецк и Ленинск – Кузнецкий.

Численность АУП составляет 8 чел. и остается неизменной.

Наибольшему изменению подвергается численность специалистов – увеличивается на 62 чел. или на 60,19%.

Численность служащих увеличивается на 17 чел. или на 44,74%.

Численность вспомогательного персонала увеличивается на 4 чел. или на 25%.

Качественный состав работников проведен в разрезе возраста, уровня образования, стажа работы и пола.

Таблица 5 – Качественный состав работников

	численность, чел.			структура, %			Абс.изм., чел. 2016 г.к 2014 г.	темп роста, % 2016 г.к 2014 г.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
по возрасту, лет:								
до 25 лет	41	49	61	24,85	24,50	24,60	20,00	148,78
26 - 35 лет	48	55	68	29,09	27,50	27,42	20,00	141,67
36 - 40 лет	34	41	52	20,61	20,50	20,97	18,00	152,94
41 - 45 лет	27	37	43	16,36	18,50	17,34	16,00	159,26
46 - 50 лет	13	16	21	7,88	8,00	8,47	8,00	161,54
старше 50 лет	2	2	3	1,21	1,00	1,21	1,00	150,00
всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00	83,00	150,30
образование:								
высшее	78	93	117	47,27	46,50	47,18	39,00	150,00
в т.ч.незаконченное высшее	31	48	51	18,79	24,00	20,56	20,00	164,52
среднее профессиональное	74	90	115	44,85	45,00	46,37	41,00	155,41
другое	13	17	18	7,88	8,50	7,26	5,00	138,46
всего	165	200	250	100,00	100,00	100,81	85,00	151,52

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
стаж работы								
до 3 лет	71	83	104	43,03	41,50	41,94	33,00	146,48
4-6 лет	65	77	98	39,39	38,50	39,52	33,00	150,77
7-10 лет	27	35	41	16,36	17,50	16,53	14,00	151,85
11-14 лет	2	5	5	1,21	2,50	2,02	3,00	250,00
более 14 лет								
всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00	83,00	150,30
пол:								
мужчины	67	81	95	40,61	40,50	38,31	28,00	141,79
женщины	98	119	153	59,39	59,50	61,69	55,00	156,12
всего	165	200	248	100,00	100,00	100,00	83,00	150,30

Как показывает таблица 5, наибольший удельный вес приходится на группу работников в возрасте 26 – 35 лет. В 2016 году удельный вес данной группы составляет 27,42%. Также достаточно много работников в возрасте до 25 лет – 24,60%, а также 36-40 лет – 20,97%. При этом в динамике удельный вес работников в возрасте 26-35 лет уменьшается с уровня 29,09% до уровня 27,42%, удельный вес работников в возрасте до 25 лет уменьшается, но незначительно – с 24,85% до 24,60%. Удельный вес работников в возрасте 36-40 лет увеличивается на с 20,61% до 20,97%. При этом численность работников в возрасте до 25 лет увеличивается на 20 чел. или на 48,78%, работников в возрасте 26 – 35 лет - на 20 чел. или 41,67%, а работников в возрасте 36 – 40 лет на 18 чел. или 52,94%. Такие изменения отражают кадровую политику банка, в рамках которой предпочтение отдается молодым работникам. Большая часть работников в возрасте младше 25 лет и 26-40 лет занимают должности кредитных специалистов, они работают непосредственно с клиентами банка, поэтому должны соответствовать представлению людей о работниках банковской сферы – молодых, успешных, презентабельных.

Работников в возрасте 41 – 45 лет 43 чел., что составляет 17,34% в структуре работников. Количество работников в данной возрастной группе увеличивается на 16 чел. или 59,26%. В основном эти работники занимают

должности специалистов (кроме кредитных специалистов) в головном офисе и в административных офисах по Кемеровской области.

Численность работников в возрасте 46 – 50 лет в 2016 году составляет 21 чел. или 8,47% в структуре работников, по сравнению с 2015 годом численность данной группы увеличивается на 8 чел. или на 61,54%. К данной возрастной категории относят специалистов головного офиса (работники бухгалтерии и юридического отдела), а также некоторых работников, относящихся к категории вспомогательного персонала.

Работников в возрасте старше 50 лет 3 чел. или 1,21% в структуре. В динамике численность данной группы увеличивается на 1 чел. или на 50%. Эти работники занимают должности уровня топ – менеджмента в головном административном офисе в г.Кемерово.

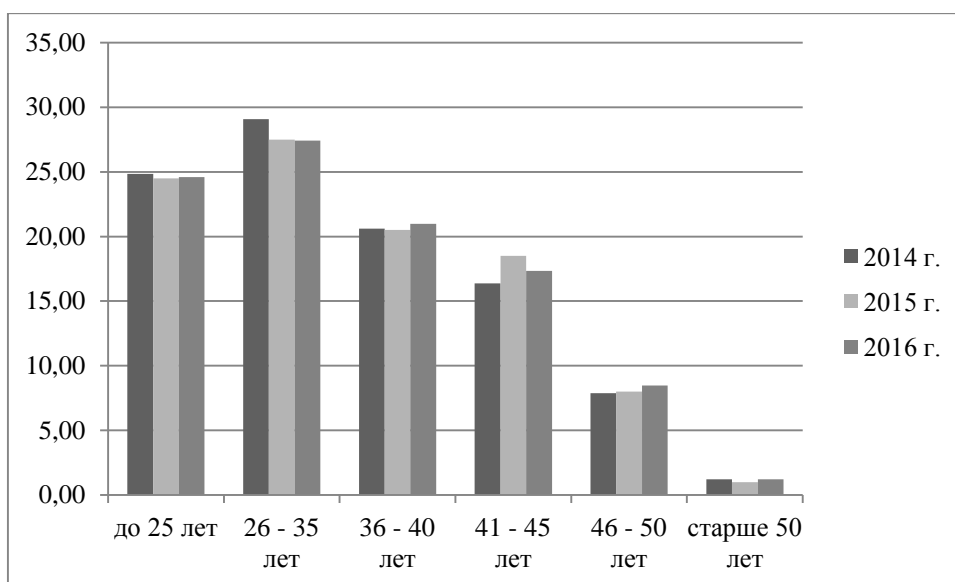


Рисунок 13 – Структура работников банка по возрасту

Большая часть работников – 117 чел. (47,18%) имеет высшее образование, в т.ч. обучаются в вузах 51 чел. или 20,56%. В динамике численность данной группы увеличивается на 39 чел. или 50%, в т.ч. увеличение работников, имеющих незаконченное высшее образование, составляет 20 чел. или 64,52%.

Также достаточный удельный вес приходится на группу работников, имеющих среднее профессиональное образование – их 115 чел. или 46,37%. В динамике данная группа увеличивается на 41 чел. или на 55,41%. Данные работники в основном занимают должности кредитных специалистов, многие из них имеют возраст до 25 лет и планируют в дальнейшем поступление в вузы для получения высшего образования.

Удельный вес работников, которые имеют другой тип образования, составляет 7,26% (18 чел.), при этом численность данной группы увеличивается на 5 чел. или на 38,46%. В этой категории находятся в основном вспомогательные работники, а также работники отдела безопасности.

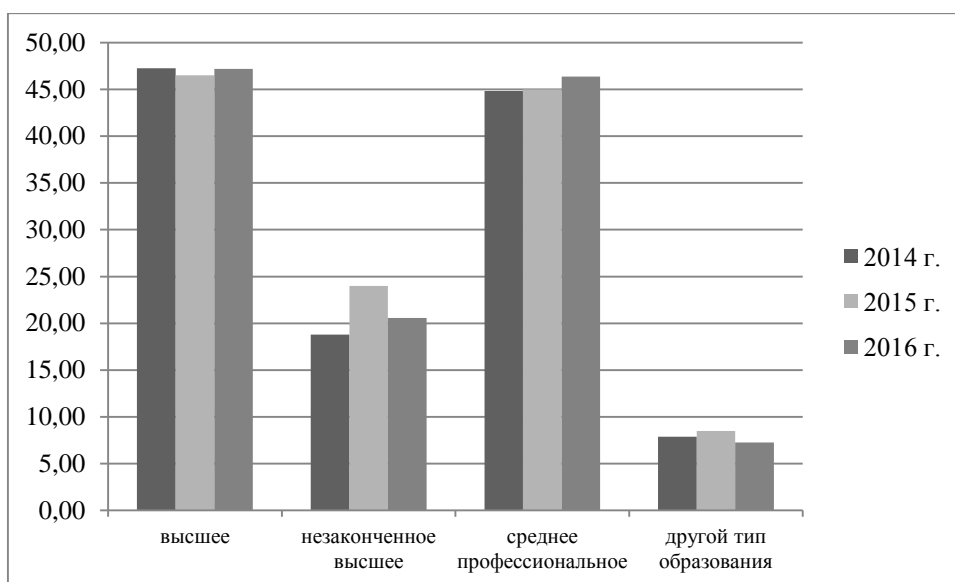


Рисунок 14 – Структура работников по уровню образования, %

Большая часть работников имеют стаж до 3 лет – таких работников в 2016 году 104 чел. или 41,94%, причем в динамике численность данной группы увеличивается на 33 чел. или на 46,48%. Это показывает, что банк принимает на работу молодых, но перспективных людей, которые готовы обучаться и расти профессионально. Также достаточно много работников, имеющих стаж работы 4 – 6 лет – таких людей 98 чел. или 39,52%. В

динамике численность данной группы также увеличивается на 33 чел. или на 50,77%.

В основном в данные категории работников входят кредитные специалисты.

Существенно меньше работников, имеющих стаж работы 7 – 10 лет – их 41 чел. или 16,53%, в динамике численность данной группы увеличивается на 14 чел. или на 51,85%. В эту группу входят в основном работники, которые занимают должности специалистов (кроме кредитных специалистов).

Стаж работы более 11 лет имеет 5 чел. или 2,02%, при этом численность данной группы увеличивается на 3 чел. или на 150%. Эти работники относятся к высшим уровням руководства.

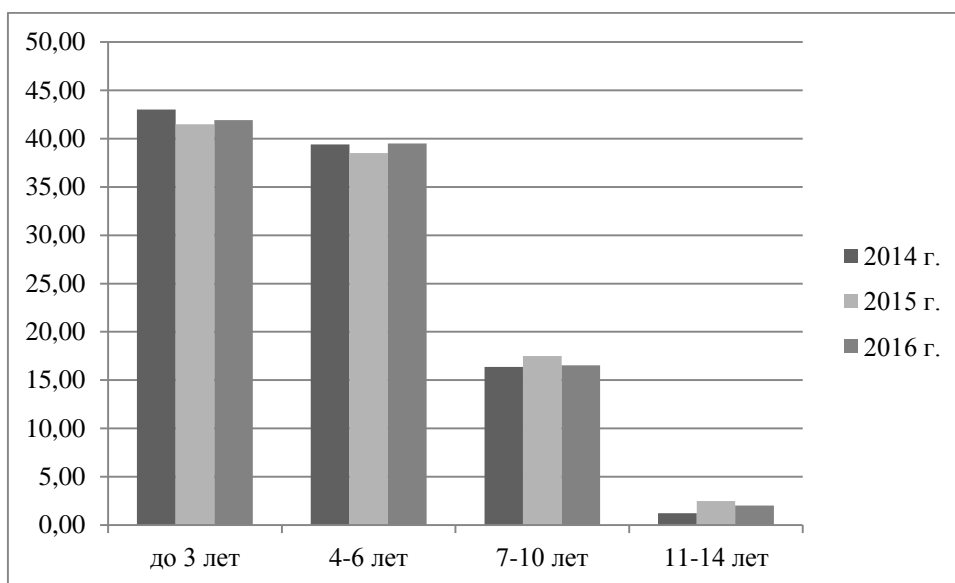


Рисунок 15 – Структура работников по стажу работы, %

Проведя анализ по данным направлениям можно отметить, что подобная структура в разрезе рассмотренных признаков соответствует возрастной структуре и распределению работников по должностям, среди которых больше всего кредитных специалистов, которые работают непосредственно с клиентами банка. Банк предоставляет возможности

молодым людям, открывая для них перспективы в банковской сфере и обеспечивая необходимый стаж работы.

Анализ гендерного аспекта позволяет увидеть, что мужчин работает 95 чел. или 38,31%, а женщин – 153 чел. или 61,69%. В динамике численность женщин увеличивается на 55 чел. или на 56,12%, а мужчин на 28 чел. или на 41,79%. То есть можно говорить о том, что выделение работников одного пола не выражено, банк предоставляет обширные возможности как для мужчин, так и для женщин. Среди кредитных специалистов много работников и того, и другого пола.

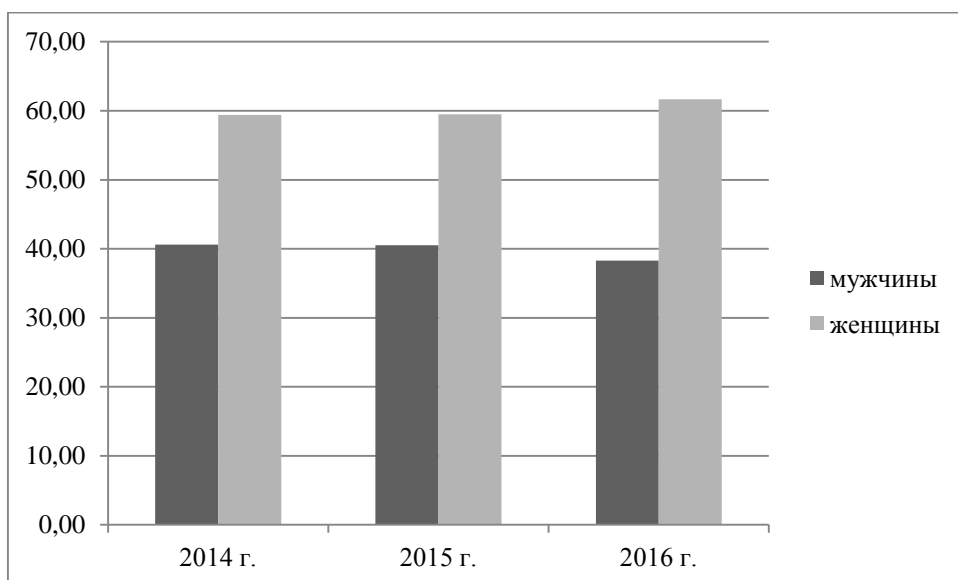


Рисунок 16 – Структура работников по полу, %

Проведенный анализ кадрового состава позволяет увидеть, что среди работников банка преобладают кредитные специалисты, которые обеспечивают услуги, связанные с реализацией банковской деятельности, в административных офисах, расположенных на территории всей Кемеровской области. Состав работников достаточно молодой, перспективный. Молодые работники отличаются активностью, творческим мышлением, готовы на совершенствование и развитие, быстрее, чем люди старшего поколения, принимают изменения, которые проводит банк в кадровой сфере и при



реализации корпоративной политики. Банк предоставляет равные возможности для мужчин и женщин. Также банк привлекает на работу на должности кредитных специалистов работников, имеющих среднее профессиональное образование – это говорит о лояльности банка и стремлении к привлечению молодых работников.

Как показал анализ кадрового состава, сеть Кемеровского представительства ООО «Сетелем банк» активно развивается, открываются новые административные офисы, в которых люди могут оформить кредит и получить необходимую консультацию. Такое активное расширение связано с высоким движением кадров, в основном связанном с приемом на работу. В связи с этим рассмотрим показатели, которые отражают движение кадров в Кемеровском представительстве, что отражено в таблице 5.

Для расчетов используются основные коэффициенты, которые позволяют получить представление о мобильности персонала.

Коэффициент оборота по приему отражает долю принятых работников в общей численности персонала.

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{cp}}(1)$$

Где  $Ч_{np}$  - количество принятых работников за период, чел.

Коэффициент оборота по выбытию отражает долю выбывших работников в общей численности работников.

$$K_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{cp}} (2)$$

Где  $Ч_{выб}$  – численность выбывших работников за период, чел.

Коэффициент общего оборота кадров отражает интенсивность оборота кадров.

$$K_{об.об.} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{выб}}{Ч_{ср}} (3)$$

Коэффициент текучести кадров, отражающий движение персонала в организации.

$$K_{тек} = \frac{Ч_{сж} + Ч_{ир}}{Ч_{ср}} (4)$$

Где Ч<sub>сж</sub> – количество уволенных по собственному желанию сотрудников, чел.;

Ч<sub>ир</sub> – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.), чел.

Для банковской сферы нормативный уровень текучести кадров составляет 7 – 10%.

Очень важен для любой организации, а не только для банка стабильный состав работников, о чем позволяет судить коэффициент стабильности.

$$K_{ст} = \frac{Ч_{>1}}{Ч_{ср}} (5)$$

Где Ч<sub>>1</sub> – количество работников, имеющих стаж работы более 1 года.

Таблица 6 – Анализ движения кадров

показатели движения кадров	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.Списочная численность работников, чел.	165	200	248
2.Количество принятых работников, чел.	58	86	51
3.Количество уволившихся работников по всем причинам, чел.	23	38	34
в т.ч. по собственному желанию и по инициативе работодателя	21	34	29
4.Коэффициенты движения кадров:			
4.1 оборота по приему	0,35	0,43	0,21
4.1 оборота по выбытию	0,14	0,19	0,14
4.3 текучести	0,13	0,17	0,12
4.4 стабильности	0,87	0,83	0,88
4.5 общего оборота	0,49	0,62	0,34

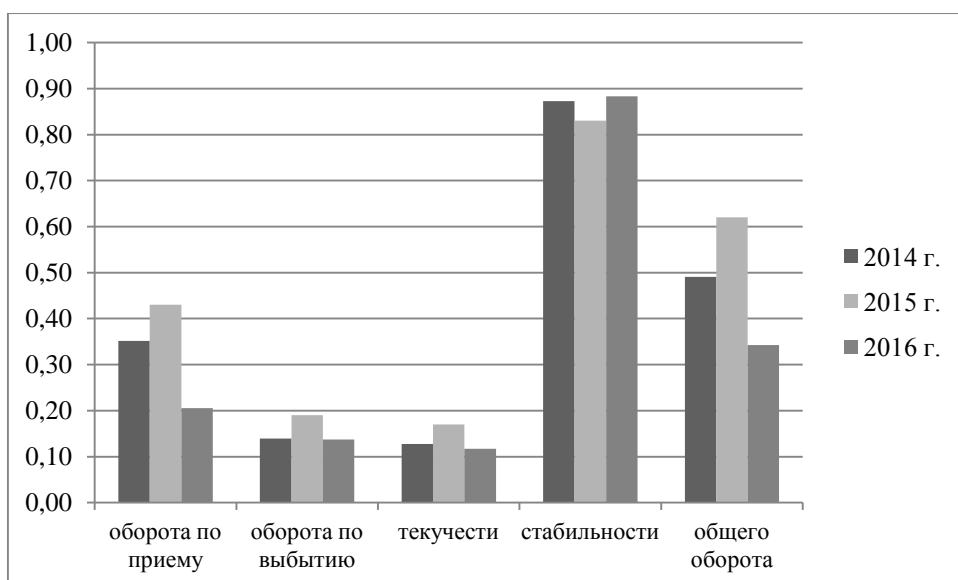


Рисунок 17 – Динамика коэффициентов, характеризующих движение кадров

Как показывает таблица 6, динамика коэффициентов нестабильна, хотя это связано с существенным изменением численности работников. Особое внимание следует уделить коэффициенту текучести, который отражает движение кадров в организации. В 2014 году текучесть кадров составляет 13%, в 2015 году 17%, в 2016 году 12%. Несмотря на то, что в 2016 году наблюдается снижение данного показателя на 5%, во все периоды показатели текучести превышают нормативные значения 10%, что указывает на проблемы в сфере управления, в результате не решения которых работники увольняются. Учитывая то, что работники банка в основном молодые люди, то необходимо учитывать тот факт, что большая часть из них достаточно мобильна, не привязана к работе по сравнению с людьми старшего возраста, которые уже имеют семьи и детей. То есть при возникновении проблем, которые вызывают напряжение в трудовой сфере, молодые работники готовы уволиться и изменить свою сферу деятельности. Общий оборот также значителен, максимума он достигает в 2015 году – 62%, что связано с началом расширения сферы деятельности банка на территории Кемеровской области. При этом, учитывая общую численность работников банка,

коэффициент стабильности достаточно высок – в 2016 году 88% работников работают в банке постоянно. Это можно рассматривать как положительную тенденцию, которая указывает на то, что существует определенная группа работников, имеющая достаточный стаж работы в банке.

Анализ причин увольнений работников был проведен на основании соответствующих аналитических отчетов, что отражено в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ причин увольнений работников в 2016 году

причины увольнений	уволившихся, чел.	уд.вес, %
не устраивают условия работы	9	31,03
не устраивает график работы	12	41,38
место работы значительно удалено от места жительства, неудобно добираться до работы	5	17,24
не устраивает уровень заработной платы	3	10,34
всего	29	100,00

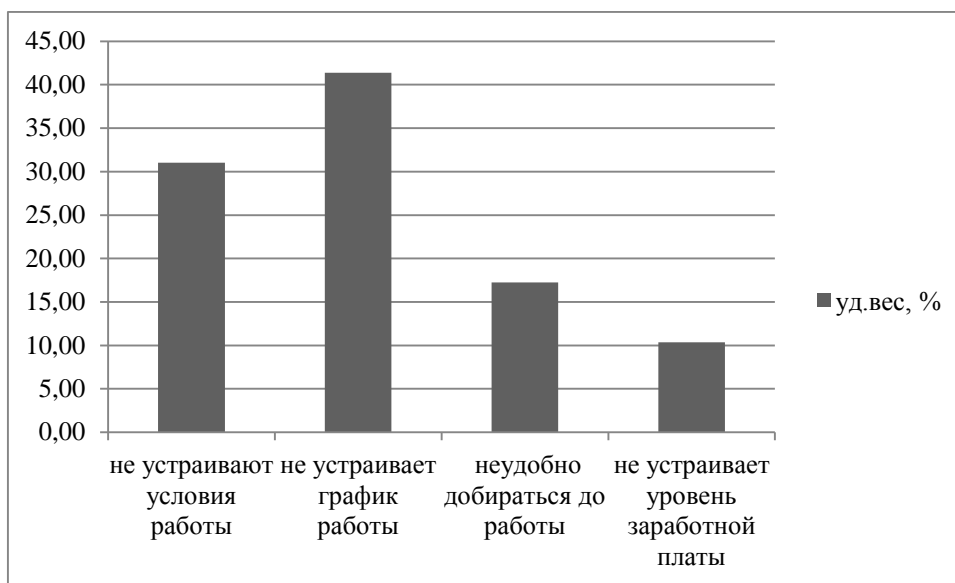


Рисунок 18 – Удельный вес уволившихся по разным причинам, %

Таким образом, выполнение анализа кадрового состава и уровня движения кадров позволяет говорить о том, что кадровый состав достаточно молодой, перспективный, мобильный. Последнее негативно отражается на

деятельности банка, так как в нем повышен уровень текучести, что указывает на проблемы в сфере управления персоналом.

### **2.3 Кадровая политика и оценка системы управления персоналом**

Для оценки системы управления персоналом в рамках ВКР используется методика А.И.Селиной, теоретическое содержание которой рассмотрено в п.1.3. В рамках данного раздела ВКР для реализации методики необходимо провести:

1. Мониторинг системы управления персоналом – данные отражены в п.2.1;
2. Анализ системы управления персоналом;
3. Оценку эффективности системы управления персоналом;
4. Проверку на соответствие трудовому законодательству;
5. Экспертизу документации;
6. Ревизию кадрового делопроизводства.

Анализ системы управления персоналом. Выделение составных элементов системы управления персоналом.

В банке особое внимание уделяется кадровому потенциалу, который обеспечивает достижение поставленных задач. Основной задачей, которую решает кадровая служба банка, является развитие квалификации персонала.

В основе кадровой политики лежат следующие принципы:

- Достижение стратегических целей деятельности банка.
- Рассмотрение персонала как долгосрочные инвестиции, который представляет собой общекорпоративный ресурс.
- Создание наиболее оптимальных условий, которые позволяют обеспечить эффективную работу персонала.
- Систематизация в решении кадровых вопросов.

- Участие линейных руководителей процессах, связанных с решением текущих задач деятельности банка.
- Обеспечение контроля и оценки деятельности работников банка через мониторинг основных показателей.
- Достижение высокого уровня профессионализма для всех работников.
- Создание команд на всех уровнях корпоративной работы.
- Обеспечение достойного вознаграждения за труд.
- Закрепление кадров, формирование эффективной системы мотивации.

Управление персоналом в банке осуществляется на трех уровнях: руководители уровня топ – менеджмента, линейные руководители и специалисты кадровой службы. Основной задачей, которую решает уровень топ – менеджмента, является разработка стратегической политики в сфере управления персоналом. На уровне линейных руководителей обеспечивается оперативное управление работниками, осуществляется управление текущей трудовой деятельностью. В задачи кадровой службы входит организация и обеспечение мониторинга всех систем в сфере управления персоналом.

Выделяют несколько направлений кадровой работы в банке, каждое из которых содержит перечень работ, что позволяет точно следовать заданным направлениям деятельности. Кадровая служба должна обеспечить реализацию стратегии в сфере управления персоналом. Укрупненные направления работ приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Направления работы с персоналом

N	Направление работ	Общее содержание работ
1	2	3
1.	Учетно-организационная работа	Обеспечивается кадровое делопроизводство, учет персонала

Продолжение таблицы 8

1	2	3
2.	Планирование и подбор персонала	Осуществляется выявление потребностей в персонале в различных подразделениях банка, что позволяет своевременно осуществлять подбор специалистов нужной квалификации. Уделяется внимание и личностным качествам работников.
3.	Развитие персонала	Активно реализуется система обучения, позволяющая работникам овладевать новыми методами работы, а также совершенствовать профессиональные навыки и повышать квалификацию
4.	Мотивация и стимулирование	Обеспечивается стабилизация состава специалистов высокой квалификации через использование наиболее эффективных мотиваторов и стимулов
5.	Развитие корпоративной культуры	Реализация корпоративной культуры в рамках стратегии и философии деятельности банка. Основной целью является создание сплоченных команд на уровнях линейных подразделений, владеющих корпоративными нормами и стандартами поведения

Каждое из направлений работ строго конкретизируется на уровне кадровой службы головного офиса, а в дальнейшем распространяется на уровни региональных представительств и административных офисов.

В таблице 9 отражены формы кадровой работы в направлении учетно – организационных работ.

Таблица 9 – Формы кадровой работы в сфере учетно – организационных работ

N	Работы	Субъекты управления	Периодичность реализации работ
1	2	3	4

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
1	<p>Управление затратами, связанными с функционированием персонала:                      Расходы на заработную плату                      Расходы на реализацию кадровых мероприятий                      Организация и финансирование систем найма и обучения                      Расходы на стимулирование                      Мониторинг рынка труда</p>	<p>Департамент экономического управления                      Департамент административного управления</p>	<p>Регулярно                      Ежеквартально</p>
2	<p>Разработка локальных актов, регламентирующих трудовой процесс</p>		
	<p>Разработка правил внутреннего трудового распорядка, положений о подразделении, должностных инструкций                      Организация системы документооборота                      Разработка рекомендаций и памяток для линейных руководителей (на уровнях регионов) для повышения эффективности управления персоналом</p>	<p>Отдел кадров                      Организационный отдел                      Отдел развития                      Линейные руководители</p>	<p>Регулярно</p>
3	<p>Кадровый учет</p>		
	<p>Формирование базы данных по работникам, оформление необходимых документов                      Регистрация изменений в данных сотрудниках                      Заполнение табеля учета рабочего времени                      Формирование аналитических отчетов в кадровой сфере</p>	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p>	<p>Регулярно, ежедневно</p>
4	<p>Мониторинг организационной структуры управления</p>		



Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
	Отслеживание соответствия должностных инструкций Получение и обработка аналитических отчетов об эффективности работы персонала Разработка рекомендаций и предложений по изменению организационной структуры управления и численности кадрового состава Учет изменений в штатном расписании	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	Регулярно
5	Регулирование трудовых отношений	Юридический отдел	При возникновении спорных ситуаций
6	Обеспечение трудовой дисциплины		
	Формирование нормативов в сфере труда Учет нарушений трудовой дисциплины Формирование отчетов по качеству трудовой дисциплины	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	Регулярно ежеквартально
7	Анализ движения кадров		
	Определение уровня текучести кадров и выявление причин увольнения Анализ данных по уволившимся работникам Формирование аналитических отчетов об уровне текучести персонала	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	При увольнении работников

Как показывает таблица 9, учетно – организационная работа представлена систематизированным комплексом работ. В рамках каждого направления выделяются ответственные, которые знают, что и в какие сроки они должны выполнить. Учитывая то, что работники банка работают и в административных офисах за пределами представительства, то, соответственно, развита и система коммуникаций, которая обеспечивает передачу необходимой информации.

В таблице 10 отражены формы работ в сфере планирования и подбора кадров.

Таблица 10 - Работы в сфере планирования и подбора кадров

N	Работы	Субъекты управления	Периодичность реализации работ
1	2	3	4
1.	Определение потребностей в персонале		
	<p>Формирование планов стратегического развития представительств в рамках конкретного региона</p> <p>Анализ уровня укомплектованности</p> <p>Предложение и реализация мер, связанных в оптимизацией численности работников</p> <p>Обоснование экономической целесообразности изменения численности работников</p>	<p>Департамент экономического и административного управления</p> <p>Линейные руководители</p>	Ежегодно
2.	Разработка требований		
	<p>Составление профессиограмм для различных категорий сотрудников</p> <p>Формирование комплекса критериев экономической и социальной эффективности</p> <p>Психологическое обоснование требований к работникам банка</p>	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p>	Ежегодно
3.	Мониторинг рынка труда		
	<p>Анализ информационных баз по вакантным местам в банковской сфере и резюме работников</p> <p>Анализ уровня оплат труда для работников банковской сферы</p> <p>Создание кадрового резерва и его развитие</p>	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p>	Ежеквартально

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
4.	Подбор персонала		
	Размещение заявок на вакантные должности Работа с кадровым резервом Проведение процедур по отбору и найму персонала Проведение оценки кандидатов на занятие вакантных должностей Проведение адаптации Осуществление наставничества Формирование заключений на основании результатов испытательного срока	Отдел кадров на уровне представительства административного офиса Линейный руководитель	Регулярно

Как показывает таблица 10, работы в сфере планирования кадров также ведутся по всем направлениям, осуществляется контроль, позволяющий корректировать направления деятельности в том случае, если допускаются отклонения.

В таблице 11 отражены формы работ в сфере развития персонала. Так как от квалификации персонала зависит эффективность работы всей системы в целом, то, соответственно, в банке также уделяется большое внимание развитию сотрудников, что позволяет не только повышать им свою квалификацию, но и обеспечивать более эффективное воздействие на персонал.

Таблица 11 – Работы в сфере развития персонала

N	Работы	Субъекты управления	Периодичность реализации работ
1.	Оценка и аттестация		
	<p>Разработка положений по проведению текущей оценке и аттестации, подготовка сопутствующей документации, формирование комиссий для проведения процедур аттестации</p> <p>Проведение аттестации</p> <p>Оценка соответствия занимаемой должности</p> <p>Разработка рекомендаций по развитию профессиональных качеств работника</p>	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p> <p>Линейный руководитель</p>	Ежеквартально
2.	Планирование обучения		
	<p>Выявление потребности в обучении</p> <p>Разработка программ обучения с учетом квалификационных требований, выбор методов обучения для каждого конкретного случая</p> <p>Формирование базы данных по заявкам на обучение, поступающих от административных офисов</p> <p>Составление графика обучения</p>	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p> <p>Линейный руководитель</p>	Ежеквартально
3.	Организация внутреннего обучения	Линейные руководители	ежемесячно
4.	Проведение тренингов и семинаров по совершенствованию методов работ в банковской сфере, контроль эффективности их проведения	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p> <p>Линейный руководитель</p>	Ежемесячно
5.	Повышение квалификации руководителей на уровне регионального представительства	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса</p>	Ежемесячно
5.	Оценка эффективности обучения	<p>Отдел кадров на уровне представительства или административного</p>	Ежемесячно

		офиса	
--	--	-------	--

Как показывает таблица 11, система развития персонала банка также достаточно обширна. Обеспечивается нормативная база на локальном уровне, реализуются активные методы обучения – тренинги и семинары. Система обучения, оценки и аттестации персонала реализуется планомерно, что должно исключить непредвиденные ситуации и способствовать оптимальной загрузке персонала, который продолжает выполнять трудовые функции на период обучения работников, когда они оторваны от выполнения рабочих обязанностей.

В таблице 12 отражен комплекс работ, проводимых в сфере мотивации и стимулирования. Сразу необходимо отметить, что мотивация и стимулирование представляют собой мероприятия, которые позволяют обеспечивать заинтересованность персонала и воздействие на него с учетом внутренних мотивов работников, которые стремятся получить что – либо.

Таблица 12 - Работы в сфере мотивации и стимулирования

N	Работы	Субъекты управления	Периодичность реализации работ
1	2	3	4
1.	Оценка эффективности работы персонала в соответствии с должностными инструкциями, выполнение плана	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса Линейные руководители	Ежемесячно
2.	Разработка мероприятий в сфере материального и нематериального стимулирования		

	Совершенствование систем оплаты труда, обеспечение уровня конкурентной заработной платы Разработка системы надбавок к заработной плате и премирования по результатам работы за месяц	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса Планово – аналитический отдел Линейный руководитель	ежемесячно
--	---	--	------------

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
	Оценка уровня личного вклада в эффективность деятельности банка Индивидуальный подход к стимулированию в случае выдающихся показателей трудовой деятельности Обеспечение социальной поддержки Разработка системы поощрений работников благодарственными письмами, грамотами, подарками Проведение внутренних конкурсов на звание «Лучший по профессии» для категории кредитных специалистов Поздравления работников в связи с памятливыми событиями в личной жизни, поддержка в трудных ситуациях		
3.	Формирование системы санкций и условий их применения	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	ежемесячно

Как показывает таблица 12, мероприятия в сфере мотивации и стимулирования активно реализуются и ставят перед собой целью добиться от работников наиболее эффективных показателей в трудовой деятельности. При этом учитывается не только результат деятельности, но и личный вклад, обеспечивается индивидуальный подход и поддержка работников в различных ситуациях.

В таблице 13 отражены формы работ, которые реализуются в сфере развития корпоративной культуры.

Таблица 13 - Работы в сфере развития корпоративной культуры

N	Работы	Субъекты управления	Периодичность реализации работ
1	2	3	4
1.	Разработка стратегии банка, выделение целей, задач, формулировка миссии и доведение этой информации до работников	Департамент административного управления Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса Линейный руководитель	Раз в 2 года Для новых работников – периодически на общекорпоративных собраниях
2.	Мониторинг корпоративной культуры		
	Анкетирование Проведение социологических опросов Формирование аналитических отчетов	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	Ежегодно
3.	Анализ управления в представительствах и административных офисах	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	Ежегодно
4.	Анализ психологического климата в трудовых коллективах		
	Оценка уровня сплоченности коллектива Оценка уровня конфликтности Выявление неформальных лидеров Стабилизация психологического климата Обучение линейных руководителей для улучшения психологического климата	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса	1 раз в полгода



## Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
5.	Кадровый аудит	Департамент административного управления	1 раз в 2 года
6.	Внедрение корпоративного стиля		
	Работа по совершенствованию корпоративного кодекса Разработка дресс - кода, стиля общения, обучение сотрудников Разработка требований к обслуживанию клиентов и мониторинг его соблюдения Проведение общекорпоративных собраний по вопросам, связанным с совершенствованием корпоративной культуры	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса Линейные руководители Рядовые сотрудники	Ежегодно
7.	Работа над сплоченностью коллектива		
	Формирование команд Проведение корпоративных мероприятий, организация совместных мероприятий за пределами трудовой деятельности Забота о здоровье и отдыхе работников	Отдел кадров на уровне представительства или административного офиса Линейные руководители	Ежегодно

Как показывает таблица 13, банк уделяет достаточно много внимания внедрению корпоративной культуры, прилагает усилия для того, чтобы создать сплоченный коллектив на всех уровнях. Ярко выражена забота о здоровье и отдыхе работников.

Все мероприятия запланированы на уровне топ – менеджмента, а реализуются в региональных представительствах и административных офисах, которые в рамках территории даже одного региона могут быть существенно разобщены. Но в целом видно, что по всем направлениям задействованы отделы кадров на уровне регионального представительства или административного офиса, а также линейные руководители, которые наиболее хорошо знают ситуацию в своем коллективе.

Кадровая политика представлена множеством мероприятий, каждое из которых реализует отдельное направление работы с персоналом, обеспечивая заданный уровень управления. При этом, на бумаге комплекс мероприятий выглядит как эффективный, но рассчитанный уровень текучести, превышающий норматив, указывает на проблемы в сфере управления. Поэтому необходимо провести оценку системы управления персоналом.

Оценка эффективности системы управления персоналом.

Оценка эффективности проводится при сопоставлении фактических данных в рамках Кемеровского представительства и нормативных данных, рекомендованных на уровне головного офиса по основным направлениям, входящим в систему управления персоналом. Сопоставление фактических и нормативных данных приведено в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка эффективности системы управления персоналом

N	Направление работ	Фактическое состояние дел	Отклонения
1	2	3	4
1.	Учетно-организационная работа	<p>Кадровое делопроизводство ведется в полном объеме. Обеспечивается исполнение сметы расходов на заработную плату. Обеспечивается мониторинг кадровой работы в рамках всего представительства. Формируются аналитические отчеты по всем направлениям учетно – организационных работ. Обязательно выполняется анализ текучести кадров, выявляются и анализируются причины увольнений.</p>	<p>В целом отклонений не обнаружено, но был выявлен существенный недостаток, который связан с отсутствием локальной сети, которая позволяет оперативно передавать аналитическую информации. Отчеты передаются по электронной почте в головной офис представительства, но в связи с большим объемом таких работ некоторые аналитические отчеты могут быть не учтены, что характерно в основном для направления работ по развитию персонала и его мотивации.</p>
2.	Планирование и подбор персонала	<p>На уровне линейных руководителей формируются аналитические отчеты, лежащие в основе системы планирования и подбора персонала. Используются рекомендованные методики оценки потенциальных работников. Проводится мониторинг рынка труда для выявления специалистов данной квалификации, а также анализ уровня оплат труда в банковской сфере в целом по Кемеровской области. Сформирован кадровый резерв, проводится активная работа с потенциальными работниками, включенными в него. Реализуются программы адаптации для новых сотрудников на основании рекомендаций и программ адаптации. Работники банка принимают активное участие в реализации процедур наставничества.</p>	<p>В целом работы реализуются комплексно, но в системе мониторинга рынка труда не уделяется внимание выпускникам учебных заведений, которые получают специальности, востребованные банком. Также можно отметить, что при проведении собеседований с соискателями специалисты по кадрам не сообщают отрицательное решение человеку, который подавал резюме.</p>

1	2	3	4
3.	Развитие персонала	Активно проводится обучение, оценка и аттестация работников. Обучение реализуется как на уровне представительства Кемеровской области, так и на уровне административных офисов. Работники в обязательном порядке проходят курсы повышения квалификации, принимают участие в тренингах и семинарах. Развита система оценки, позволяющая исследовать профессиональные и личностные навыки работников.	В целом отклонений не обнаружено, но можно выделить недостаток, связанный с отсутствием систематизации в сфере участия работников в программах банка в сфере развития персонала: работники могут направляться на обучение или семинары без учета графика работы, в связи с чем нагрузка перераспределяется между оставшимися специалистами.
4.	Мотивация и стимулирование	Широко используются методы материальной и нематериальной мотивации: проводятся конкурсы, оказывается социальная поддержка, обеспечивается выплата материальной помощи в трудных ситуациях. Работает система санкций, которые рассматриваются как отрицательные мотиваторы, например, при невыполнении плана работника штрафуют на сумму от 10 до 20% оклада. Лучшим работникам по итогам работы за год предоставляются путевки в зарубежные страны или в пределах России.	Отклонений не обнаружено

1	2	3	4
5.	Развитие корпоративной культуры	<p>Корпоративная культура развита, все работники ознакомлены с принципами корпоративной культуры, соблюдают дресс – код, применяют в трудовой сфере правила общения, предусмотренные стандартами поведения банка. Работники активно формируют фонд взаимопомощи, направляя в него ежемесячно 3% заработной платы для оказания материальной помощи работникам, оказавшимся в затруднительной ситуации.</p> <p>Проводятся активные мероприятия для повышения сплоченности коллектива. Ежемесячно оценивается психологический климат во всех трудовых коллективах. Также проводится мониторинг психологического климата непосредственными линейными руководителями. Обеспечивается забота о здоровье и отдыхе работников.</p>	<p>В целом отклонений не обнаружено, но можно отметить формальный подход к оценке психологического климата в коллективах со стороны многих линейных руководителей, составляющих аналитические отчеты по данному направлению</p>

Проверка соответствия трудовому законодательству. Все локальные нормативные акты банка принимаются в соответствии с положениями ТК РФ. Отклонений или расхождений в нормативных документах не обнаружено. Со всеми работниками заключены трудовые договора (приложение Б). Также в банке действует коллективный договор. Для работников банка гарантированы все меры социальной поддержки в соответствии с трудовым законодательством. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц. Обеспечивается выплата пособий по временной нетрудоспособности, компенсационные и стимулирующие выплаты.

Экспертиза документации. Изучение положений по всем направлениям работ в сфере управления персоналом показало, что информации, изложенной в их рамках достаточно для реализации мероприятий в сфере управления персоналом.

Ревизия кадрового делопроизводства. Изучение системы кадрового делопроизводства в части оформления и учета документов показало, что система соответствует правилам и нормам ведения учета, а также объективно отражает в документах всю необходимую информацию.

Вывод по главе 2.

Анализ и исследование, проведенное в рамках 2 главы, позволило сделать вывод о том, что в целом работа по управлению персоналом в Кемеровском представительстве ООО «Сетелем Банк» формально может быть охарактеризована как успешная, так как в основе ее реализации лежат нормативы, правила и стандарты центрального офиса банка в г.Москва. Но при этом было определено, что:

1. В банке работает очень много молодых сотрудников в возрасте до 35 лет, которые имеют высшее или среднее профессиональное образование.

2. Большая часть работников занимают должности кредитных специалистов.

3. Сеть административных офисов банка и его отделений рассредоточено по территории всей Кемеровской области, в связи с чем линейные руководители не всегда имеют прямой доступ к работе специалистов, поддерживая связь по телефону, скайпу или электронной почте.

4. В представительстве повышенный уровень текучести кадров – 12%, что ниже показателей 2015 года, но при этом превышает рекомендованный уровень для банковской сферы. Увольняются преимущественно молодые работники, которые могут рассматриваться банком как перспективные.

Для оценки системы управления персоналом и выявления причин, которые оказывают влияние на текучесть кадров, была применена методика А.И.Селиной. Было определено, что в Кемеровском представительстве реализуются все направления работ, рекомендованные Департаментом центрального офиса, но некоторые направления работ имеют существенные недостатки, что и является причиной текучести кадров. Были выявлены следующие недостатки в сфере управления персоналом:

1. В сфере учетно – организационных работ допускаются нарушения, связанные со сроками передачи аналитических отчетов.

2. В сфере планирования и подбора персонала не осуществляется мониторинг потенциальных работников из состава выпускников учебных заведений; также наблюдаются недостатки в процессе проведения процедуры найма персонала.

3. В сфере развития персонала отсутствует систематизация в направлении работников на внутреннее обучение, из – за чего наблюдается перегрузка работников, остающихся на своих рабочих местах.

4. Наблюдается формальный подход к оценке психологического климата.

Решению данных проблем посвящена глава 3.

Основной целью внедрения мероприятий является снижение уровня текучести кадров, стабилизация численности молодых работников.



### **3 Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Сетелем Банк»**

#### **3.1 Общая характеристика проблем и концепция их решения**

По результатам оценки системы управления персоналом в Кемеровском представительстве ООО «Сетелем Банк» было определено, что в сфере управления наблюдается ряд проблем, которые вызывают повышенную мобильность персонала, которая в 2016 году составляет 12%. Частично данные проблемы объясняются существенным расширением Кемеровского представительства, что предполагает некоторую дезорганизацию кадровых работ, реализуемых в различных сферах. Некоторые из выявленных проблем являются взаимосвязанными.

В сфере учетно – организационных работ допускаются нарушения, связанные со сроками передачи аналитических отчетов. В сфере развития персонала отсутствует систематизация в направлении работников на внутреннее обучение, из – за чего наблюдается перегрузка работников, остающихся на своих рабочих местах. Ответственными за составление первичных аналитических отчетов являются линейные руководители административных офисов. В связи с рассредоточенностью офисов и подразделений на территориях муниципальных образований линейные руководители не всегда могут вовремя собрать информацию и обработать ее. Сроки составления аналитических отчетов варьируются в зависимости от сферы их формирования, например, анализ и оценка психологического климата в коллективе дается 1 раз в месяц, обработка и передача информации, связанной со сбором информации по заявкам на внутреннее обучение формируется 1 раз в квартал, но в связи с открытием учебного класса и запуском новых курсов обучения и повышения квалификации часто

наблюдаются отклонения от планов обучения. Так как работники всех административных офисов и подразделений обязаны принимать участие во внутреннем обучении, то, соответственно, линейные руководители направляют работников на обучение в авральном режиме по мере поступления информации из головного офиса, в результате чего сбиваются режим и график работников, которые продолжают выполнять трудовые функции на время отсутствия специалиста на рабочем месте. Учитывая то, что обучение преимущественно проходят кредитные специалисты, которые непосредственно заняты обслуживанием клиентов, необходимо отметить высокую актуальность данной проблемы в настоящее время.

Работники, остающиеся на рабочих местах, выражают недовольство частыми сбоями в графике работы. Так как молодые работники очень мобильны и еще не вовлечены в силу малой продолжительности работы в банке в корпоративную культуру, они начинают искать работу, которая соответствует их представлениям и требованиям.

В сфере планирования и подбора персонала не осуществляется мониторинг потенциальных работников из состава выпускников учебных заведений; также наблюдаются недостатки в процессе проведения процедуры найма персонала. Для проведения мониторинга рынка труда специалисты по кадрам используют следующие подходы:

Изучение сайтов о размещенных резюме;

Сотрудничают с Центром занятости населения г. Кемерово и Кемеровской области.

Это позволяет им отслеживать тенденции изменений количественного и качественного состава рабочей силы, которая может рассматриваться как потенциальная при работе в банке. Но учитывая то, что для работы в банке на должностях кредитных специалистов необходимы молодые люди, которые обладают всеми необходимыми условиями для занятия такой вакантной должности, внимание не уделяется выпускникам вузов и сузов. При этом отсутствие системы распределения в современных условиях в

сфере образования заставляет выпускников часто занимать должности, которые не соответствуют их специальности и квалификации. Проведение работы с выпускниками позволит банку привлекать на работу перспективных специалистов, обеспечивая их практическую подготовку на рабочем месте. В большинстве выпускники обладают всеми необходимыми условиями, которые позволят им сделать карьеру в банковской сфере, в частности, в ООО «Сетелем Банк»: они инициативны, коммуникабельны, готовы к развитию и самосовершенствованию, мобильны, активны. На первом месте при этом стоит их профессиональная подготовка, которая предполагает наличие конкретной специальности, поэтому внимание к данной категории потенциальных работников позволит банку получать специалистов требуемой квалификации.

Для работы в банке требуются определенные навыки, профессиональные и личностные качества, поэтому для их изучения необходимо наблюдать за работой студента в условиях работы, для чего возможно предоставление мест для прохождения практики (учебной, производственной, преддипломной).

В сфере развития корпоративной культуры ярко выражен недостаток - формальный подход к оценке психологического климата. Линейные руководители, в обязанности которых входит его оценка, не уделяют достаточного внимания формированию необходимого климата. При этом, психологическая нагрузка на кредитных специалистов достаточно высокая – они непосредственно работают с людьми, в их обязанности входит соблюдение стандартов общения с ними. При этом клиенты тоже бывают разные и иногда общение с ними требует значительных психологических усилий со стороны работника. Особенно это характерно для подразделений, в которых отсутствуют другие работники, кроме кредитных специалистов, поддерживающих связь с непосредственным руководителем по телефону, скайпу или электронной почте. Для устранения данной проблемы возможно

использовать выездные сессии линейных руководителей для общения с подчиненными и оценки уровня их взаимоотношений.

### **3.2 Регламентация работ**

Формирование аналитических отчетов линейных руководителей проводится в соответствии со следующим алгоритмом:

1. Сбор необходимой информации для формирования отчета – в течение месяца;
2. Заполнение формы аналитического отчета по направлению работ – 25 – 28 числа текущего месяца;
3. Передача отчета в головной офис Кемеровского представительства по электронной почте – 29 – (30) 31 числа текущего месяца.

Данная система показывает, что линейные руководители ориентированы на сроки выполнения и передачи отчетов, но конкретных сроков и регламентации в процессах нет. Помимо этого, общее количество составляемых одним линейным руководителем на конец месяца – восемь, что создает высокую нагрузку помимо выполнения текущих должностных обязанностей, что приводит к возникновению неточностей в отчетах. Количество отчетов рекомендуется уменьшить за счет объединения двух отчетов (по нарушениям трудовой дисциплины и по уровню личного вклада работника в общее дело банка) в единую форму, т.к. смысловое содержание этих отчетов оказывает влияние на систему материального стимулирования в рамках организации.

В связи с эти рекомендуется для повышения эффективности работ в направлениях учетно – организационных работ и развития персонала использовать регламент работ, основной целью которой будет систематизация учетных процедур.

Для каждого линейного руководителя рекомендуется установить точное время передачи отчета, что позволит ориентироваться на конкретные сроки предоставления информации, а также специалисту по кадрам, ответственным за сбор аналитических отчетов, систематично подходить к получению отчетов по административным офисам, а также обеспечивать контроль их предоставления.

Рекомендуемое время передачи всех видов аналитических отчетов представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Рекомендуемое время передачи всех видов аналитических отчетов

Время передачи отчета	Административный офис
10.00 - 11.00	Кемеровский
11.00 – 12.00	Новокузнецкий Ленинск – Кузнецкий
13.00 – 14.00	Таштагольский Тисульский
15.00 – 16.00	Юргинский Мариинский
16.00 – 17.00	Беловский Гурьевский

Рекомендуемый регламент приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Регламент работ по составлению и передаче аналитических отчетов для линейных руководителей

	Вид аналитического отчета	Условия реализации	Период передачи в головной офис Кемеровского представительства
1	2	3	4

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
2	Уровень трудовой дисциплины Показатели трудовой деятельности и личного вклада работника в общее дело банка	Составление отчета на 25 число текущего месяца, что позволит учитывать элементы стимулирования в части нарушений трудовой дисциплины и личного вклада работника, влияющих на уровень оплаты труда. Рекомендуется объединить два отчета в единую форму, что уменьшит нагрузку на линейного руководителя и сопоставить данные по двум типовым направлениям работ.	25 число текущего месяца
3	Уровень текучести персонала	Составление отчета за текущий месяц на 5 число месяца, следующего за отчетным, что позволит снизить нагрузку на линейных руководителей. Данный отчет предоставляет данные, которые не влияют на уровень оплаты труда работников, поэтому будет обеспечивать предоставление необходимой справочной информации, но в период после окончания текущего месяца	6 число месяца, следующего за отчетным
4	Результаты обучения работников	Составление отчета на 10 число месяца, следующего за отчетным. Результаты обучения в части влияния на уровень оплаты труда всегда учитываются в следующем месяце, а составление отчета в данный период позволит снизить нагрузку на линейного руководителя без нарушения передачи информации к срокам начисления заработной платы	11 число месяца, следующего за отчетным
5	Результаты прохождения испытательного срока работниками	На следующий день после окончания испытательного срока, что позволит оперативно решать возникающие вопросы без дополнительной нагрузки на конец месяца	По мере составления
6	Анализ соблюдения корпоративной культуры	Составление отчета на 27 число текущего месяца, что позволит учитывать условия соблюдения корпоративной культуры работников в части стимулирования, а также принимать меры, связанные с предотвращением нарушений.	29 число текущего месяца

1	2	3	4
7	Оценка психологического климата	Проведение анкетирования, наблюдения в течение текущего месяца, составление отчета на 15 число месяца, следующего за отчетным	16 число месяца, следующего за отчетным

Распределение по срокам составления отчетов и периоду передачи сведений в головной офис Кемеровского представительства позволит:

1. Снизить нагрузку на линейных руководителей, ответственных за составление отчетов, за счет перераспределения по срокам;
2. Учитывать условия, влияющие на уровень оплаты труда работников в сроки начисления заработной платы;
3. Обеспечивать контроль со стороны специалистов, ответственных за сбор отчетов и обработку информации в них в головном офисе.

В рамках данного мероприятия отдельно выделяется направление, связанное с обучением персонала. В п.3.1 было указано, что работники направляются на внутреннее обучение не всегда с установленным графиком обучения, которые передаются специалистом по кадрам линейным руководителям. Часто возникают ситуации, когда организуется внутренний курс обучения вне плана, что требует направления на него работника. Для распределения курсов внеочередного обучения и планового распределения работников, которые остаются на рабочих местах, рекомендуется выполнять планирование обучения на 1 квартал, что позволит планомерно подходить к заменам. Рекомендуемая форма для составления графика внеочередного внутреннего обучения представлена в таблице 17.

В рамках ВКР было проведено планирование внеочередного внутреннего обучения на период 3 квартал 2017 года.

Таблица 17 – График внеочередного внутреннего обучения

Период	Курс обучения	Продолжительность обучения	Условия обучения	Количество направляемых на обучение от административного офиса/ общая численность набора на курс
1 квартал	...	...	...	...
2 квартал	...	...	...	...
3 квартал				
16.07.17	1.Этика общения с клиентами банка	24 часа	Для работников, имеющих стаж работы менее 1 года	2/18
08.08.17	2.Использование информационной платформы Парус	8 часов	Для кредитных специалистов	7/63, 7 групп по 9 человек
20.09.17	3.Системы пластиковых карт	4 часа	Для кредитных специалистов и линейных руководителей	2/ 18, 2 группы по 9 человек
4 квартал	...	...	...	...

Такое распределение позволит:

1. Планово подходить к формированию графиков работы для кредитных специалистов, остающихся в рамках офиса.
2. Обеспечивать на предстоящий квартал формирование численности кредитных специалистов и при необходимости их перевод между подразделениями.

Проведенный в п.2.3 анализ причин увольнений (таблица 7) показывает, что основной причиной, по которой увольняются работники, является неудовлетворенность графиком работы (41,38%). При использовании данного мероприятия будет обеспечен наиболее



рациональный подход, что снизить уровень текучести кадров по данной причине на 6%.

Таблица 18 – Плановые результаты внедрения мероприятия 1

	Данные 2016 г.	Плановые результаты	Абс.изменение (+,-)
Численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе работодателя, чел.	29	17	-12
Общая численность работников, чел.	248	248	0
Уровень текучести	0,12	0,06	-0,06

### **3.3 Работа по привлечению выпускников образовательных учреждений**

Очень важным является направление планирования и подбора кадров, что обеспечивает профессиональный состав работников банка. Для того, чтобы найти специалистов необходимой квалификации, осуществляется мониторинг рынка труда, анализируются размещенные на сайтах резюме, а также проводится работа с Центром занятости населения. Но при этом не учитывается тот факт, что для поиска молодых работников возможно использовать и данные по выпускникам высших учебных заведений области.

Преимуществом привлечения работников сразу после окончания вуза является:

- Высокий уровень теоретической подготовки;
- Высокая активность бывших студентов на новом месте работы;
- Возможность банка дать необходимый уровень практической подготовки с «нуля»;

- Высокая доля вероятности в закреплении работника на рабочем месте, т.к. он обеспечивает собственное трудоустройство в первый раз;
- Высокий уровень конкуренции между выпускниками, что позволит отобрать кадры с высоким трудовым потенциалом;
- Возможность выделить выпускников для включения в кадровый резерв.

Для реализации данного мероприятия рекомендуется уделять внимание выпускникам вузов Кемеровской области, которые обучаются по направлениям «Экономика», «Банковское дело», «Менеджмент»:

Государственные вузы:

- Кемеровский государственный университет,
- Кемеровский институт (филиал) Российского экономического университета им.Г.В. Плеханова,
- Кемеровский филиал Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.

Частные вузы:

- Кузбасский институт экономики и права,
- Филиал Международного института экономики и права в г.Киселевске,
- Филиал негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Санкт – Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права в г.Новокузнецк Кемеровской области.

Рекомендуется направить в деканат выделенных вузов информационные письма, в которых перечислить вакансии для выпускников (кредитные специалисты), условия трудоустройства, контактную информацию.

Помимо этого очень важно оценить работу потенциальных сотрудников в реальных условиях. Для этого рекомендуется ввести в практику прием студентов очной формы обучения для прохождения учебной, производственной и преддипломной практики. В настоящее время такая практика используется в банке, но проходят ее только работники банка, которые обучаются на заочной форме обучения; для них характерен метод самоустройства.

Привлечение на практику студентов позволит:

1. Наблюдать за текущей работой студента в трудовой обстановке;
2. Сформировать представление о том, подходит ли данный человек для работы в банке по основным параметрам: квалификация, исполнительность, аккуратность, степень владения информационными технологиями, активность, способность и готовность к решению нестандартных ситуаций, принятие корпоративной культуры;
3. Обеспечить быструю адаптацию студентов при последующем трудоустройстве.

Для реализации данного мероприятия рекомендуется направить информационные письма в деканаты вузов с указанием точной численности студентов, которых банк готов принять на практику. Так как предполагается, что студенты после окончания вуза останутся работать в банке, то необходимо ориентироваться на численность работников, которые будут необходимы при расширении штата и с учетом возможной текучести, которая может быть задана на нормативном уровне для банковской сферы 7 – 10%.

В таблице 19 отражены плановые мероприятия по данному направлению.

Таблица 19 – Работа с выпускниками и студентами вузов

Показатели	Численность
Численность работников 2016 года, чел.	248
Естественная текучесть кадров (7%), чел.	17
Плановое расширение на период до 2018 года (открытие дополнительных подразделений в области), рабочих мест	8
Общая потребность в работниках на плановый период, чел. В том числе:	25
Рекомендуемое число студентов, принимаемых на практику, чел.	15
Рекомендуемое число заявок о предоставлении рабочих мест, ед.	10

Данное мероприятие обеспечит полное воспроизводство кадров, связанное с естественной текучестью, т.е. 17 чел., а также обеспечить закрытие вакансий во вновь открываемых подразделениях. Рекомендуемое число заявок о предоставлении рабочих мест - 10 ед., что обеспечит в период выпуска 2017 года (июнь – сентябрь) привлечение на работу людей, которые позволят закрыть вакансии, которые открываются в течение года в связи с увольнением по разным причинам, а также направить обучить работников в период до открытия подразделений. На практику студенты выходят, начиная с 3 курса обучения, поэтому в течение 2 лет линейные руководители банка смогут наблюдать за работой и профессиональным ростом потенциальных работников.

### **3.4 Стабилизация психологического климата**

В настоящее время одной из форм аналитической отчетности является отчет о состоянии климата внутри трудовых коллективов, однако, линейные руководители не придают большого внимания данному отчету и формально подходят к его составлению. При этом всего по причине «не устраивают условия работы», в рамках которых учитывается и неудовлетворенность психологическим климатом в коллективе, составило 9 чел. или 31,03% всех уволившихся в 2016 году.

Для того, чтобы обеспечивать эффективное управление и стабилизацию климата внутри коллективов, необходимо провести обучение линейных руководителей, которые не имеют профессиональной подготовки в сфере конфликтологии и психологии, в связи с чем уделяют этому направлению мало внимания. Работа в банке – это высокий уровень ответственности, постоянное общение с людьми, решение конфликтных ситуаций с клиентами, что должно исключать дестабилизацию психологического состояния работника в период работы по другим причинам. Линейный руководитель должен уметь сотрудничать с работниками, но часто наблюдается обратное – линейные руководители часто практикуют авторитарные стили управления, давят на работников, что не способствует эффективной работе.

Для повышения уровня грамотности линейных руководителей в сфере психологии и конфликтологии рекомендуется провести для них внутреннее обучение с привлечением профессионального психолога, который работает в штате Кемеровского представительства. Рекомендуется организация сессионного обучения, в рамках которой руководители будут проходить обучение заочно, а на сессии приезжать на минимально короткий промежуток времени, что обеспечит минимальный отрыв от работы, а также позволит применять только что полученные знания сразу на практике.

В таблице 20 отражены мероприятия данного направления.

Таблица 20 – Обучение линейных руководителей

Направление обучения	Период очной сессии	Продолжительность курса в целом
1	2	3
Раздел 1. Этика и психология общения в трудовом коллективе	Август 2017 года, 8 час.	72 часа
Раздел 2. Стили руководства	Август 2017 года, 6 час.	36 часов
Раздел 3. Основы конфликтологии	Сентябрь 2017 года, 6 час.	36 часов

1	2	3
Раздел 4. Разрешение конфликтов в трудовых коллективах	Сентябрь 2017 года, 8 час.	72 часа
Раздел 5. Гендерные особенности трудовых коллективов	Октябрь 2017 года, 8 час.	72 часа
Раздел 6. Методы влияния на коллектив	Октябрь 2017 года, 8 час.	72 часа

Реализация мероприятия позволит руководителям более профессионально воспринимать возникающие ситуации и разрешать их в целях стабилизации психологического климата. В свою очередь это повлияет и на уровень текучести кадров, который снижается на 4%.

Таблица 21 – Плановые результаты внедрения мероприятия 3

	Данные 2016 г.	Плановые результаты	Абс.изменение (+,-)
Численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе работодателя, чел.	29	20	-9
Общая численность работников, чел.	248	248	0
Уровень текучести	0,12	0,08	-0,04

Выводы по главе 3.

Целью рекомендуемых в главе 3 мероприятий является устранение проблем, выявленных в сфере управления персоналом Кемеровского филиала ООО «Сетелем Банка», а также снижение уровня текучести до нормативного для банковской сферы значения 7%. Было рекомендовано:

1. Регламентировать работы, связанные с формированием и предоставлением аналитических отчетов, что позволит снизить нагрузку на линейных руководителей;
2. Обеспечить поквартальную разбивку курсов внепланового внутреннего обучения;

3. Направить информационные письма в вузы Кемеровской области о вакантных местах;

4. Предоставить места студентам очной формы обучения для прохождения учебной, производственной и преддипломной практик;

5. Провести обучение линейных руководителей в сфере конфликтологии и психологии.

Основной эффект от реализации данных мероприятий для трудового коллектива – его стабилизация, а также снижение уровня текучести кадров до нормативного значения. Совместная реализация мероприятий 1 и 3 позволит снизить уровень текучести на 10%, но, учитывая то, что естественная текучесть составляет 7%, это будет минимальный уровень, определяемый увольнением сотрудников.

Обеспечивается социальный эффект – работники будут более уверенно чувствовать себя на рабочих местах, для них будут исключены непредвиденные обстоятельства, которые часто вызывают увольнения; также будет более рационально распределено рабочее время, что повысит эффективность управленческой деятельности.

## **Заключение**

Таким образом, можно определить, что система управления персоналом - это одна из наиболее важных ресурсных сфер, которые обеспечивают функционирование организации в целом и способствуют достижению поставленных перед ней стратегических целей. В рамках системы управления персоналом выделяются подсистемы, каждая из которых обеспечивает работу в конкретном направлении в сфере управления персоналом. Все подсистемы функционируют комплексно, поэтому воздействие на них должно осуществляться одновременно. Нельзя совершенствовать только одну подсистему, исключая из рассмотрения остальные или оставляя их на потом, так как это приводит к дисбалансу и возникновению новых проблем в сфере управления.

Анализ системы управления персоналом – это процесс, который позволяет выделять действующие подсистемы, исследовать их содержание с учетом специфики конкретной организации, изучить применяемые технологии, методы и приемы работы, используемые для управления. Важное место в данном процессе занимает анализ кадрового состава, его качественных характеристик и показателей мобильности в течение определенного периода, что позволяет выявить тенденции в данной сфере.

Для проведения оценки системы управления персоналом в рамках выпускной квалификационной работы была использована методика А.И.Селиной, в основе которой лежит проведение диагностических процедур по отношению к каждой подсистеме управления персоналом. Диагностика позволяет изучить содержание подсистем и их соответствие нормативным показателям, в результате чего определяются отклонения, выявляются недостатки, что является основанием для выработки рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в целом.



Объектом выпускной квалификационной работы являлась система управления персоналом в ООО «Сетелем Банк». По результатам проведения анализа было выявлено, что численность персонала за период увеличивается, что связано с открытием новых административных офисов на территории Кемеровской области; основной категорией работников являются кредитные специалисты; среди работников банка очень много молодых сотрудников в возрасте до 35 лет, что связано с особенностью банковской деятельности и предъявляемым к личностным и профессиональным качествам работников требованиям; уровень образования – высшее профессиональное и среднее профессиональное. Несмотря на то, что в целом кадровый состав достаточно стабильный, что показывает коэффициент стабильности кадров (88%), но в коллективе представительства наблюдается повышенный по сравнению с нормативным для банковской сферы уровень текучести кадров – 12% в 2016 году. Это указало на то, что в системе управления персоналом существуют проблемы.

Применение методики А.И.Селиной и исследование в соответствии с ней всех подсистем управления персоналом позволило выявить проблемы, характерные для банка на данном этапе:

5. В сфере учетно – организационных работ допускаются нарушения, связанные со сроками передачи аналитических отчетов.

6. В сфере планирования и подбора персонала не осуществляется мониторинг потенциальных работников из состава выпускников учебных заведений; также наблюдаются недостатки в процессе проведения процедуры найма персонала.

7. В сфере развития персонала отсутствует систематизация в направлении работников на внутреннее обучение, из – за чего наблюдается перегрузка работников, остающихся на своих рабочих местах.

8. Наблюдается формальный подход к оценке психологического климата.

Для решения проблем были выработаны следующие рекомендации:

1. Регламентация работ линейных руководителей, что позволит рационально распределить нагрузку на них для выделения времени на решение текущих актуальных задач;

2. Квартальное планирование внеочередного внутреннего обучения кредитных специалистов, что позволит планомерно подходить к перераспределению трудовой нагрузки на оставшихся работников;

3. Привлекать для прохождения учебной, производственной и преддипломной практики студентов очной формы обучения вузов по той квалификации, которая требуется банку, а также информировать руководство экономических факультетов вузов о наличии вакантных мест или возможности включить студентов – очников в кадровый резерв;

4. Провести обучение линейных руководителей в сфере конфликтологии и психологии трудовых коллективов, что позволит им более эффективно решать проблемы, связанные со стабилизацией психологического климата в коллективе.

Целью выработки рекомендаций являлась стабилизация кадрового состава и снижение уровня текучести. Показатели эффективности отражают, что уровень текучести при внедрении данных мероприятий в практику работы будет снижен до нормативного показателя для банковской сферы 7 – 10%. Помимо этого будет обеспечено существенный социальный эффект, а банк обеспечит привлечение на работу молодых, инициативных, активных, готовых к саморазвитию и самосовершенствованию работников. В целом будут устранены отклонения от методик системы управления персоналом в ООО «Сетелем Банк», которые в настоящее время существуют в сфере управления персоналом в Кемеровском представительстве.

## Список использованных источников

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
13. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
19. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
20. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
21. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
29. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, В.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
30. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.

31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
32. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
33. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
39. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
40. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
41. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения охватывающее профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
44. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
45. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
46. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
47. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
48. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
49. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
50. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
51. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

52. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
53. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
54. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
55. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.



**Приложение А**  
**Агрегированный баланс ООО «Сетелем банк»**

**Приложение Б**  
**Трудовой договор**

# Приложение В

## Отчет

о проверке на плагиат

Тема ВКР: Анализ состояния и совершенствование системы управления персоналом на примере предприятия ООО «Сетелем Банк» г. Кемерово

Объем оригинальности: 81,52

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов: 17,74

Копия отчета с указанием заимствованных источников

№ п/п	Имя автора	Ссылка на источник	Тип источника	Процент заимствования	Процент оригинальности
[34]	сbornik_konflikty_v_...	<a href="http://www.sgu.ru/sites/default/files/conf/files/2016-08/sbo...">http://www.sgu.ru/sites/default/files/conf/files/2016-08/sbo...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,21%
[35]	скачать	<a href="http://tourlib.net/books_men/schekin_okm.pdf">http://tourlib.net/books_men/schekin_okm.pdf</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,18%
[36]	Понько, Владимир Кир...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006769000/rsl01006769...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006769000/rsl01006769...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,16%
[37]	Киришина, Ирина Анато...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004985000/rsl01004985...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004985000/rsl01004985...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,14%
[38]	Шведина, Светлана Ал...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003011000/rsl01003011...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003011000/rsl01003011...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,01%	0,12%
[39]	Талышева, Юлия Никол...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005521000/rsl01005521...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005521000/rsl01005521...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,11%
[40]	Медведев, Александр ...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005480000/rsl01005480...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005480000/rsl01005480...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,1%
[41]	Симионов, Роман Олег...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004295000/rsl01004295...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004295000/rsl01004295...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,05%	0,1%
[42]	Саликов, Юрий Алекса...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004398000/rsl01004398...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004398000/rsl01004398...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,08%
[43]	Свистунов, Василий М...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002975000/rsl01002975...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002975000/rsl01002975...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,08%
[44]	Макринова, Елена Иго...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,07%
[45]	Селина, Анна Ивановн...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003315000/rsl01003315...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003315000/rsl01003315...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,05%
[46]	Дворянских, Надежда ...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002344000/rsl01002344...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002344000/rsl01002344...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,05%
[47]	Гутгарц, Римма Давыд...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002616000/rsl01002616...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002616000/rsl01002616...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,03%	0,03%

Другие действия: Печать

Оригинальные блоки: 81,52%  
Заимствованные блоки: 17,74%  
Заимствование из "белых" источников: 0,74%  
Итоговая оценка оригинальности: 82,26%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Шелепень Анастасия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Д.ф.н., профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	Доктор философских наук		