УДК 331.108:336.71

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ МИССИИ БАНКА

Т. С. Закариадзе, магистрант кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва» (г. Саранск, Россия), tat-komisarova@yandex.ru

Научный руководитель: **Л. В. Марабаева,** доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва» (г. Саранск, Россия), menegment310@yandex.ru

Рассматриваются сущность стратегического управления персоналом и его практическая реализация на примере Мордовского регионального филиала АО «Россельхозбанк». Выявляются узкие места в осуществлении управления персоналом данного кредитного учреждения и предлагаются мероприятия по их устранению.

Ключевые слова: персонал, стратегия управления персоналом, эффективность, направления совершенствования.

В современном экономическом обществе персонал в функционировании кредитного учреждения является средством, с помощью которого реализуется кредитный процесс.

На территории Российской Федерации действуют такие крупные кредитные институты, как ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «ВТБ 24», ПАО «Газпромбанк» и АО «Россельхозбанк». Последний признан уникальным, поскольку считается единственным банком в стране, имеющим сельскохозяйственную направленность. Названные учреждения активно используют систему управления персоналом. Рассмотрим сущность данной системы на примере Мордовского регионального филиала АО «Россельхозбанк», в том числе определим, как она связана с миссией этой организации.

А. А. Кибанов отмечал, что система управления персоналом есть подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на формирование

конкурентоспособного трудового потенциала с учетом происходящих и ожидаемых изменений во внешней и внутренней среде, позволяющий организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [2].

В настоящее время стратегическое управление персоналом организации необходимо рассматривать в рамках гуманистического / системного подхода, т. е. как способ управленческого мышления, который позволяет представить управление учреждением и его подсистемами в условиях функционирования рыночной среды комплексно и целостно. Реализация системного подхода на практике дает возможность оценить внутреннее строение стратегического управления персоналом как целостной системы, состоящей из трех взаимосвязанных подсистем: управления формированием, использованием и развитием персонала фирмы.

Как отмечает С. А. Долгова, система стратегического управления персоналом в отечественных банках основывается на решении трех взаимосвязанных стратегических задач:

– оперативное и полное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах необходимых специализации и уровня квалификации;

– формирование и поддержание условий для наиболее эффективного исполнения персоналом возложенных на него функций;

– обеспечение должного уровня взаимной поддержки между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента [1].

Мордовский региональный филиал АО «Россельхозбанк», осуществляя стратегическое управление персоналом, использует все подобные мероприятия, разработанные в части корпоративного управления АО «Россельхозбанк» в целом. (При рассмотрении деятельности банка можно смело говорить о наличии в нем стратегической системы управления персоналом.) Корпоративная культура исследуемого банка ориентирована на развитие и поддержку командного взаимодействия, достижение общекорпоративного результата.

Миссия АО «Россельхозбанк» включает в себя обеспечение доступного, качественного и эффективного удовлетворения потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения Российской Федерации в банковских продуктах и услугах; всемерное содействие формированию и функционированию современной национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного комплекса (АПК) России; поддержку развития АПК и сельских территорий страны. Миссия одинакова для всех филиалов банка, действующих в России, и реализуется силами его сотрудников.

В Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк» вопросами, касающимися персонала, занимается Отдел по работе с персоналом (далее Отдел), который подчиняется Управляющему данным филиалом. Отдел образуют: служба найма и регистрации персонала, служба развития персонала, служба контроля и оценки работы персонала, специалисты Наблюдательного совета. Сотрудниками служб являются специалисты, имеющие среднее и/или высшее образование и стаж работы, связанный с кадровым учетом не менее 1 года, а также среднее/ высшее образование, дополнительное профессиональное образование в области поиска и подбора персонала.

Покажем структуру Отдела и взаимосвязь образующих его служб с элементами стратегического управления персоналом на рис. 1.

Р и с. 1. Структура Отдела по работе с персоналом
Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк» [3]

Основными функциями Управляющего Мордовского регионального филиала АО «Россельхозбанк» в отношении Отдела являются:

– организация управления формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника;

– постановка работы в сфере кадровой политики, определение ее основных направлений в соответствии со стратегией развития учреждения и мер по ее реализации;

– участие в разработке бизнес-планов банка в части обеспечения его трудовыми ресурсами;

– подготовка к проведению исследований, разработка и осуществление комплекса мероприятий по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления в банке работников требуемых специальностей и квалификации на основе прогнозирования и планирования потребности в кадрах;

– разработка комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий, улучшению условий труда, рационализации структур и штатов, укреплению дисциплины труда;

– изучение нормативно-методической базы управления персоналом, а также мирового опыта в банковском секторе в области нормирования и организации труда, оценки персонала; внедрение методических и нормативных разработок в практику; контроль над соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом.

Специалисты Отдела активно применяют современные методы управления персоналом, делают ставку на повышение эффективности работы каждого сотрудника, отдельного подразделения и организации в целом.

Основные должностные обязанности сотрудников Отдела следующие:

− размещение сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации;

− сбор информации о кандидатах (с учетом внешних и внутренних источников), соответствующих требованиям вакантной должности;

− проведение собеседований с кандидатами на вакантные должности и оценка их соответствия, сбор и проверка личных документов работников;

− подготовка проектов документов по процедурам управления персоналом, учету и движению работников;

− доведение до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов;

− регистрация, ведение учета, оперативное хранение документов по персоналу, сдача их в архив, ведение учета рабочего времени сотрудников;

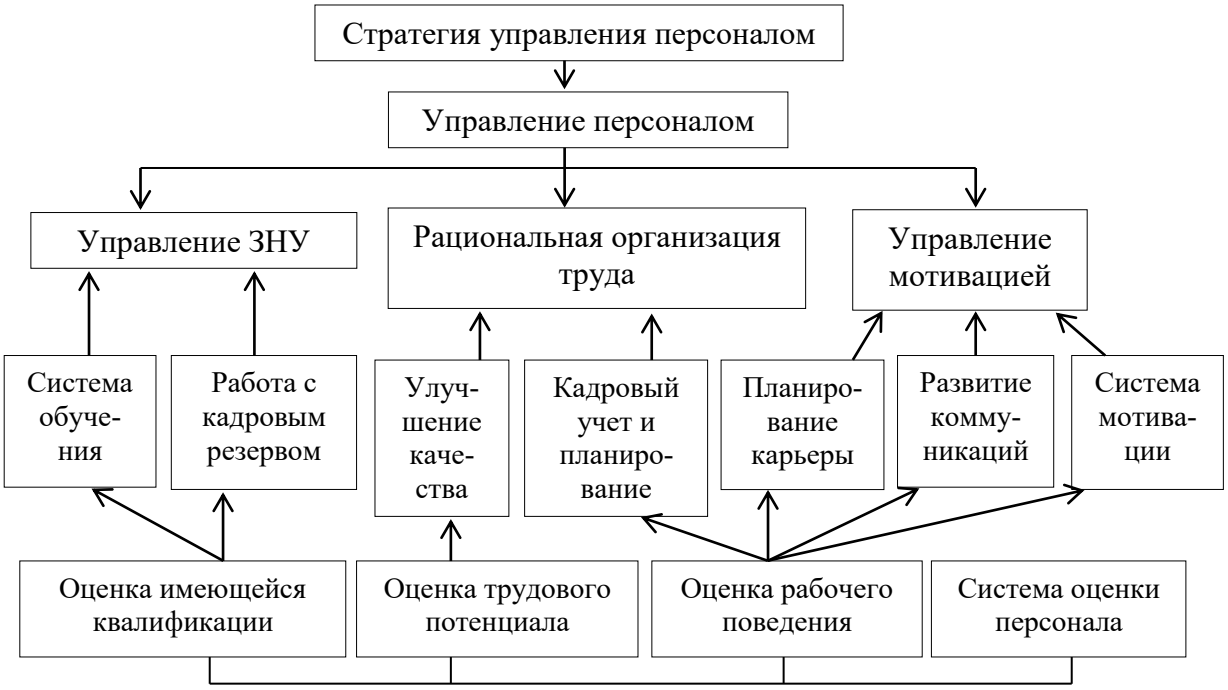
− оформление выписок из кадровых документов, справок о стаже, льготах, гарантиях, компенсациях и т. д.

Стратегию управления персоналом в региональном филиале можно охарактеризовать как составную частью единой стратегии АО «Россельхозбанк», поддерживающую и обеспечивающую выполнение корпоративной стратегии. Система управления персоналом в банке предполагает общие функциональные блоки, в частности тщательный отбор и обучение персонала, подготовку и повышение квалификации, построение и использование эффективных мотивационных механизмов, процессы управления карьерой работников и т. д. Взаимосвязь этих элементов, а также согласованность региональной и общей для учреждения стратегией развития систем управления персоналом представим на рис. 2.

Каждому работнику банка предоставлены широкие возможности по участию в жизни организации в рамках корпоративных мероприятий, социально ориентированных проектов и волонтерской деятельности, созданы условия для реализации творческого потенциала в различных конкурсах, а также физического саморазвития.

По итогам отчетного периода осуществляется оценка эффективности стратегического управления персоналом в деятельности регионального филиала, которая опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития банка. В качестве результативного показателя экономической эффективности стратегического управления персоналом

рассчитываются расход на персонал и показатели, характеризующие выработку сотрудников исследуемого банка.



Р и с. 2. Схема процессов стратегического управления персоналом в Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк»

Проведем оценку среднегодовой заработной платы сотрудников Мордовского регионального филиала АО «Россельхозбанк», а также рассчитаем показатель выработки на одного работника банка (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Динамика эффективности труда и заработной платы в Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк» в 2014–2017 гг., тыс. руб.

Показатель	Информационное обеспечение	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Фонд оплаты труда		12 793,2	16 198,4	21 814,1	24 596,9
Объем реализации кредитных продуктов		178 237 157	228 152 773	272 844 277	255 634 738
Средняя численность персонала		242	197	215	246
Среднегодовой уровень заработной платы	Фонд оплаты труда / среднесписочная численность работающих	52,86	82,23	101,46	99,99
Среднегодовой уровень дохода	Фонд оплаты труда + социальные выплаты /				

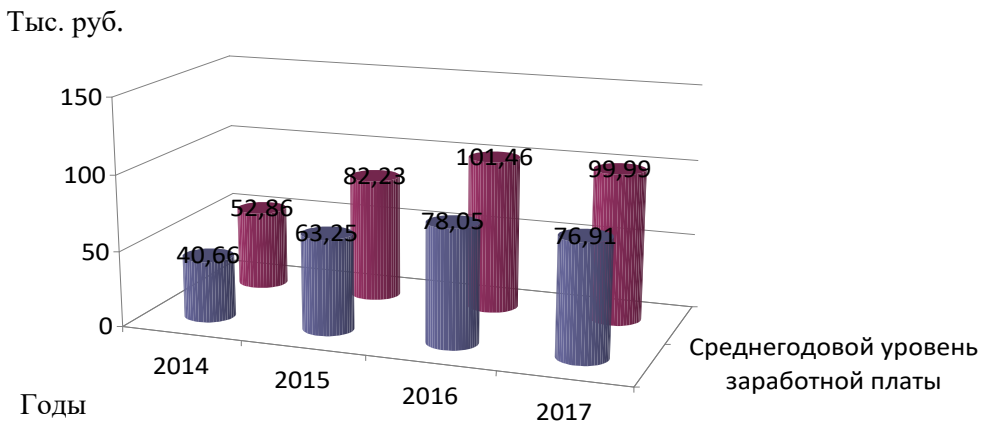
Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
	СПИ	52,86	82,23	101,46	99,99
Выработка на одного сотрудника	Объем реализации кредитных продуктов / Средняя численность персонала	736 517,18	1 158 135,90	1 269 043,15	1 039 165,6

Как видно из табл. 1, учреждение характеризует положительная тенденция среднегодового уровня заработной платы: ее общий рост составил 47,12. Это свидетельствует о таких мероприятиях по управлению персоналом, как его мотивация, отбор и обучение, т. е. о заинтересованности банка в своих кадрах и дальнейшем сотрудничестве с ними.

Среднегодовой уровень дохода позволяет оценить общие затраты на сотрудников по фонду заработной платы в банке. В период 2014–2017 гг. его максимальное значение было отмечено в 2016 г. (101,46 %), минимальное – в 2014 г. (52,86 %). Величина показателя в 2017 г. на 1,47 % ниже максимального, но достаточно высокая. Наиболее важным параметром при определении эффективности является оценка уровня управления через анализ объема реализации кредитных продуктов. Так как его значения положительные, то процесс управления можно считать эффективным.

Представим динамику показателей исследуемого банка (см. табл. 1) на рис. 3.



Р и с. 3. Динамика показателей эффективности управления персоналом Мордовского регионального филиала АО «Россельхозбанк» в 2014–2017 гг.

Главным показателем системы управления персоналом чаще всего выступают расходы на персонал, в пределах анализа которых в основном рассчитываются следующие показатели:

Доля расходов на персонал в чистой прибыли = РП / ЧП, (1)

где РП – расходы на персонал,
ЧП – чистая прибыль;

Доля расходов на персонал в операционных расходах = РП / ОР, (2)

где ОР – операционные расходы;

Доля всех компенсаций и льгот к чистой прибыли = (РК + РЛ) / ЧП, (3)

где РЛ – расходы на льготы,
РК – расходы на компенсации;

Фактор компенсаций = РК / Численность; (4)

Доля всех расходов на компенсации и льготы в ОР = (РК + РЛ) / ОР; (5)

Доля всех расходов на персонал от ОР = (РК+РЛ+ ПР) / ОР, (6)

где ПР – прочие расходы на персонал.

Рассчитаем данные показатели в табл. 2.

Таблица 2

Показатели расходов на персонал
в Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк» в 2014–2017 гг.

Катего-рия	Показатель	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
	Расходы на персонал, всего:	15 090	10 464	12915	18062
	компенсации, тыс. руб.	6 450	7 804	8911	13620
	льготы, тыс. руб.	3 038	2 201	3451	3740
	прочие, тыс. руб.	5 602	459	553	702
	Чистая прибыль, тыс. руб.	–9 334 061	–75 208 716	514 983	1 767 327

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6
	Операционные расходы, тыс. руб.	58 993 402	72 657 370	102 246 576	109 125 974
	Численность, чел.	242	197	215	246
Общие расходы на персо-нал	Доля расходов на персонал в чистой прибыли, %	–0,16	–0,01	2,51	1,02
	Доля расходов на персонал в операционных расходах, %	0,03	0,01	0,01	0,02
Компен-сации (оплата труда и льготы)	Доля всех компенсаций и льгот в чистой прибыли, %	–0,10	–0,01	2,40	0,98
	Фактор компенсаций, %	26,65	39,61	41,45	55,37
	Доля всех расходов на компенсации и льготы в операционных расходах, %	0,02	0,01	0,01	0,02
	Доля всех расходов на персонал от операционных расходов, %	0,03	0,01	0,01	0,02

На основании данных табл. 2 можно сделать следующие выводы:

1) динамика общих расходов на персонал до 2016 г. в Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк» была отрицательной, что прежде всего связано с мировой экономической ситуацией и резким ростом курсов доллара США и евро. С 2016 г. наблюдаются положительные значения;

2) значения компенсаций (оплата труда и льготы) положительные, как и тенденция их роста. Фактор компенсаций увеличивался от года к году и в 2017 г. составил 55,37 %. Доля всех расходов на компенсации и льготы в операционных расходах и доля всех расходов на персонал от операционных расходов с 2015 г. совпадают.

В целом показатели расходов на персонал в Мордовском региональном филиале АО «Россельхозбанк» имеют низкие значения и требуют разработки мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом. Основными из них можно определить снижение коэффициента текучести кадров, повышение расходов на персонал, улучшение информационной осведомленности о персонале, привлечение кадрового планирования и информационного обеспечения в части управления персоналом банка.

Итак, Мордовский региональный филиал АО «Россельхозбанк» для оценки мероприятий в части управления персоналом осуществляет по итогам

отчетного периода анализ эффективности стратегического управления персоналом банка. Он опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития организации. В период 2014–2017 гг. значения данных показателей, были положительными, т. е. персонал использовался рационально. Постоянный рост фонда оплаты труда и социальных выплат говорит о положительной динамике денежного потока и соответственно о постоянном увеличении заработной платы сотрудников. Тем не менее есть параметры, требующие корректировки: достаточно высокий процент коэффициента текучести кадров, относительно маленькие показатели расходов на персонал, низкий уровень информационной осведомленности о социальной ситуации каждого сотрудника, отсутствие кадрового планирования и информационного обеспечения в части управления работниками.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Долгова С. А.* Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С. А. Долгова // Научный альманах. – 2017. – № 2-1 (28). – С. 88–92.

2. *Кибанов А. А.* Управление персоналом организации / А. А. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 704 с.

3. *Годовой* отчет АО «Россельхозбанк» за 2016 год.: утв. годовым общим собранием акционеров АО «Россельхозбанк» (распоряжение от 30 июня 2017 г. № 372-р Федерального агентства по управлению государственным имуществом «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества “Российский Сельскохозяйственный банк”») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rshb.ru/download-file/285027.