



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Филиал г.Туапсе
Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование кадровой политики предприятия: оценка и стратегия
(на примере ПАО «БИНБАНК»).

Исполнитель Шмакова Виктория Александровна

Руководитель к.э.н. Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«_____» _____ 2017 г.

Туапсе
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические основы формирования кадровой политики предприятия	7
1.1 Понятие и сущность кадровой политики	7
1.2 Методические подходы к формированию кадровой политики.....	13
1.3 Система управления персоналом и критерии эффективности кадровой политики.....	17
Глава 2 Анализ, оценка и стратегия кадровой политики на примере ПАО «БИНБАНК».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «БИНБАНК»..	29
2.2 Анализ количественной и качественной характеристики персонала ПАО «БИНБАНК»	36
2.3 Анализ системы мотивации сотрудников в ПАО «БИНБАНК».....	44
Глава 3 Совершенствование кадровой политики ПАО «БИНБАНК»	49
3.1 Рекомендации по организации системы непрерывного образования для сотрудников	49
3.2 Совершенствование системы мотивации сотрудников	55
Заключение.....	63
Список используемой литературы	65
Приложение.....	67

Введение

Глубокие социально-экономические преобразования российского общества в условиях рыночной экономики требует радикальных изменений в регулировании трудовых отношений, организации труда и регулирования трудовой деятельности работников.

С быстрым развитием новых технологий все большую значимость приобретает обеспечение предприятий квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений предприятия без разработки и реализации кадровой политики становится невозможно [6, с.26].

Кадры - это сотрудники предприятия, связанные с ним трудовым договором. Они создают и контролируют средства производства, постоянно их совершенствуют. Эффективность производства во многом зависит от квалификации и профессиональной подготовки работников.

Кадровая политика организации является основой для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и является отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Кадровая политика, стратегия внедрения современных принципов работы с персоналом требует соответствующего организационного механизма, который может решить эти проблемы, создавая условия для осуществления кадровой работы во всех ее областях. Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Для организации важно иметь высококвалифицированный персонал, которые необходимы для мотивации более высокой производительности труда.

Хорошая кадровая политика может быть вызвана общей стратегией персонала, который сочетает в себе различные аспекты организационной политики в отношении персонала, а также планов и пользования рабочей силы. Это должно улучшить способность организации адаптироваться к меняющимся

технологиям и требованиям рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем[1, с.126].

Такие, как стратегии развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом ресурсов, возможности и традиции, предоставляемые внешней средой организации. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции развития.

На данный момент, выигрывает и преуспевает банк, четко организованный, с дисциплинированными, грамотными и преданными сотрудниками, которые могут быстро перестраиваться и переучиваться. В такой ситуации, фактор времени в работе с персоналом, его развитии и обучении играет главную роль.

Практика успешных банков демонстрирует многочисленные преимущества авторитарного стиля руководства. В любом случае, должно быть первое место в исследовании проблемы управления банковским персоналом ПАО «БИНБАНК» следует поставить задачу субъекта управления, то есть первого руководителя и тот орган (Правление, Совет директоров), который он возглавляет. Именно руководитель организации вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет ее стратегию и тактику.

Сущность кадровой политики является работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации.

В настоящее время существует объективная необходимость комплексного подхода к процессам управления человеческих ресурсов в организациях, в создании эффективных систем управления, которые отвечают современным требованиям рыночной экономики, принимая во внимание определения экономического роста социальной направленности.

Опыт других стран показывает, что высокая квалификация персонала позволяет значительно повысить эффективность работы организации. Таким образом, изменения в принципах управления человеческих ресурсов должны быть направлены на осуществление эффективной кадровой политики, которая имеет решающее значение в современных условиях[8, с.226].

Кадровая политика представляет собой письменный документ, который описывает все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями. Причем кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Хорошая кадровая политика исходит из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их [4,с.12].

Без установленной кадровой системы, трудно увеличить пропускную способность компании, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, в целях создания благоприятных условий труда, предоставления возможностей для продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Основной задачей кадровой политики компании является, обеспечение интересов всех категорий принимаются во внимание работников и социальных групп рабочего сообщества в повседневной жизни. Кадровая политика должна увеличивать способность компании реагировать на изменяющиеся требования рынка для того, чтобы избежать негативного экономических последствий.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что чем лучше разработана кадровая политика предприятия, тем эффективнее будет его деятельность. Определяется необходимость повышения обоснованности применяемых управленческих решений, применения накопленного опыта и основных направлений развития оценочных процедур как элемента системы управления персоналом.

Объектом исследования данной работы является кредитная организация ПАО «БИНБАНК».

Предметом исследования является кадровая политика организации как стратегическая основа системы управления персоналом на данном предприятии.

Целью работы является разработка по совершенствованию кадровой политики в организации, понятие целей и задач кадровой политики, рассмотрение кадровой политики в организации на примере ПАО «БИНБАНК».

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы и решены

следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы формирования кадровой политики предприятия;
- проанализировать, дать оценку и разработать стратегию по системе управления кадровой политикой на примере ПАО «БИНБАНК».
- рекомендовать направления по совершенствованию кадровой политики ПАО «БИНБАНК».

Указанные цели и задачи определили логику изложения материала и структуру работы, состоящую из трех глав.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе «Теоретические и методические основы формирования кадровой политики предприятия» раскрываются понятие и сущность кадровой политики, методические подходы к формированию кадровой политики, система управления персоналом и критерии эффективности кадровой политики. Во второй главе «Анализ и оценка кадровой политики ПАО «БИНБАНК»» приводится краткая характеристика исследуемого объекта, анализируется использование трудовых ресурсов ПАО «БИНБАНК», а также внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации.

Методическую основу работы составили:

- эмпирические методы: наблюдение и изучение нормативных документов;
- теоретические методы: теоретический анализ учебной литературы таких ученых в области управления персоналом как Бухалков М.И. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю., Гурьянов С.Х., Поляков И.А., Ремизов К.С. и др.;
- экономико-математические методы;
- статистические методы.

При выполнении бакалаврской работы были использованы следующие программные средства: Microsoft Office Excel, Word, Power Point.

Общий объем работы 67 страниц печатного текста, работа включает 13 таблиц, 5 рисунков, 1 приложение.

Глава 1 Теоретические и методические основы формирования кадровой политики предприятия

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется кадровой политикой. Кадровая политика является основным направлением в работе с персоналом, рядом основополагающих принципов, которые реализуются с помощью кадровой службы предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации [3, с.329].

Под политикой организации, как правило, понимается система норм и правил, в соответствии с которыми действуют люди, которые являются членами этой организации. Наиболее важной составной частью политики организации является ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

Кадровая политика (в широком смысле) является системой осознанных, определенно-сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие долговременной стратегии фирмы. Часто, при широком понимании кадровой политики, необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства.

В узком смысле, это определенный набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), которые реализуются как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и в отношениях между работниками и организацией в целом[1, с.41].

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). «Персонал предприятия является основной (штатный) состав его работников. Кадры — это основной и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и управляют средствами

производства, постоянно их совершенствуют. Эффективность производства в значительной мере зависит от квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств».

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк [2, с.67]:

1) увольнять работников или сохранять, если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на более сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

2) подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

3) набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

4) набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

1) требования производства, стратегия развития предприятия;

2) финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

3) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;

4) ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

5) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы [9, с.67];

6) влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

7) требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях основывается на следующем. Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это означает, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из его реальных финансовых возможностей [4, с.68].

Таким образом, кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы работы с персоналом, которая будет ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Определение различных путей развития организации, осуществление повышения квалификации, переобучения, обучения, помощь в трудоустройстве граждан, выбор путей сохранения, привлечения, использования, высвобождения кадров, создание благоприятных условий на рабочем месте, развитие социального партнерства, разработка правил, процедур и механизмов управления персоналом.

Также формулирование концепции оплаты труда, морального и материального стимулирования, формирование новых кадровых структур подразделения, определение основных и дополнительных требований к

персоналу с учетом перспектив развития организации являются главными направлениями кадровой политики предприятия[4, с.43].

Кадровая политика должна не только создавать благоприятные условия труда, но также предоставлять возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

В то время как кадровая политика связана с выбором долгосрочных целевых задач, текущая работа персонала сосредоточена на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, взаимосвязь, которая происходит обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда дело доходит до сотрудников компании в целом, и частный, избирательный, когда он проходит через решение конкретных задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

1) Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.).

2) Отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы.

3) Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части).

4) Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров

5) Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п. [25, с.100].

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики: связь со стратегией, ориентация на

долгосрочное планирование, значимость роли кадров, круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации.

Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна не только создать благоприятные условия для работы, но также предоставляет возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- 1) производственный;
- 2) финансово- экономический;
- 3) социальный (кадровая политика) [12, с.168].

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- 1) поднятие престижа предприятия;
- 2) исследование атмосферы внутри предприятия;
- 3) анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- 4) обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

«Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления

предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами».

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем [25, с.105].

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

От состояния зависит эффективность деятельности предприятия. Возрастной состав персонала определяет преобладание навыков и способностей, активность освоения новых технологий.

Следует заметить, что возраст работников не должен быть целью в кадровой политике. Кроме того, опыт работника появляется после нескольких лет работы и сохранение наиболее ценных работников является ключом успешной деятельности предприятия.

Тем не менее, каждое предприятие должно планировать внутренний процесс самовоспроизводства кадров и предпринять необходимые меры для того, чтобы расти и привлекать наиболее квалифицированных специалистов.

Как правило, основные принципы кадровой политики вырабатываются руководством предприятия, но реально подбор персонала осуществляет каждое структурное подразделение независимо [21, с.70].

Для анализа кадровой политики деятельности предприятия необходимо выделить критерии оценки. Для оценки кадровой политики используются следующие критерии:

- 1) количественный и качественный состав персонала;
- 2) уровень текучести кадров;
- 3) гибкость проводимой политики;
- 4) степень учета интересов работника / производства и т.д. [19, с.29].

1.2 Методические подходы к формированию кадровой политики

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Суть кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Следует отметить, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен таким образом, чтобы самым коротким путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

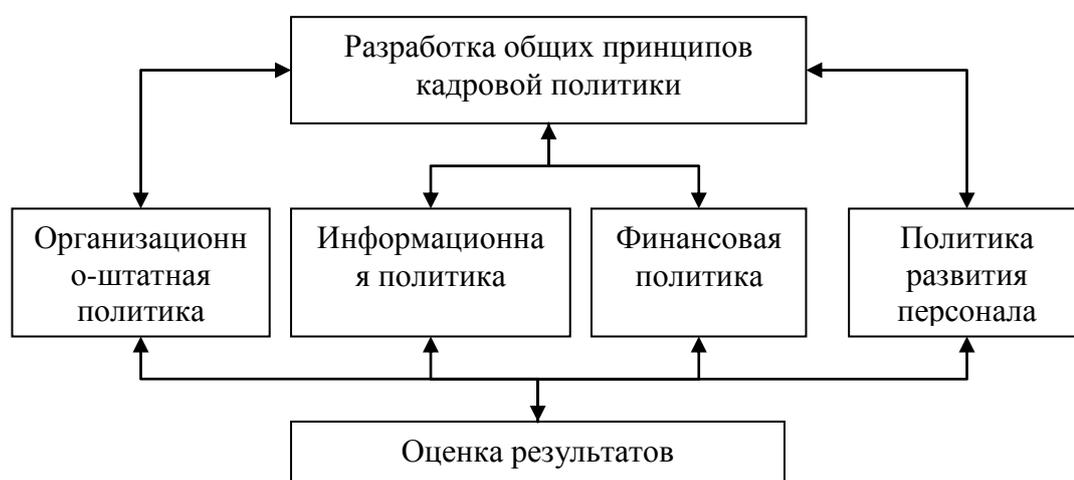


Рис. 1.1. Этапы процесса формирования кадровой политики [23, с.54]

Рациональная кадровая политика в идеальном случае формируется и реализуется по схеме, представленной на рис. 1.1.

Организационно-штатная политика - это планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения.

Информационная политика определяет создание и поддержку системы движения кадровой информации (наличие вакансий, возможности профессионального и карьерного роста, социальные вопросы и т.д.)

Финансовая политика формирует принципы распределения средств,

обеспечивает эффективность системы стимулирования труда.

Политика развития персонала - это обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности осуществляется на основе анализа соответствия кадровой политики и стратегии организации; выявления проблем в кадровой работе; оценки кадрового потенциала.

На кадровую политику в целом, на содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

При анализе внешних факторов, прежде всего, необходимо обратить внимание на конкуренцию, структурный и профессиональный состав рабочей силы. Среди внутренних факторов наиболее значимыми являются следующие факторы [2, с.56]:

1) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработки. Для предприятий, целью которых является быстрое получение прибыли, требуются совершенно иные «профессионалы», чем для предприятий, ориентированных на открытие множества филиалов с целью развертывания крупного производства; условия труда, т.е. степень требуемых физиологических и психологических условий, месторасположение рабочих мест, продолжительность и структурированность работы, степень свободы при решении задач;

2) стиль руководства, определяемый максимальным использованием опыта каждого работника, оптимальным взаимодействием членов коллектива, наличием хороших коммуникаций в группах;

3) перспективы профессионального роста;

4) стиль управления;

5) система контроля.

Индивидуально заключенный договор между работником и предприятием является и дополнительным стимулом, и гарантией определенных условий

труда.

Вышеперечисленные факторы определяют тип кадровой политики на предприятии.

С другой стороны эффективность кадровой политики определяется дополнительным набором факторов (рис. 1.2).

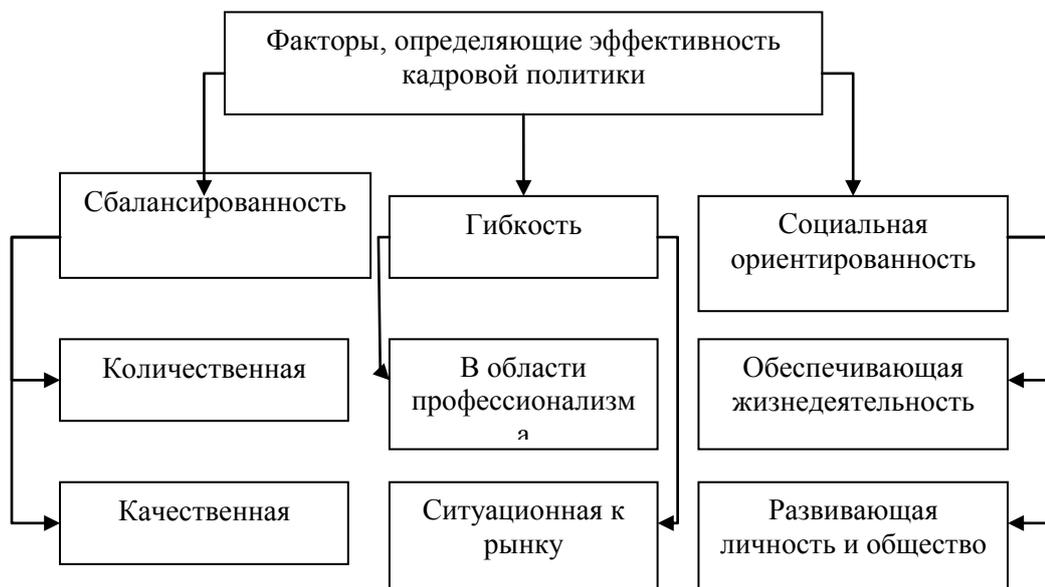


Рис.1.2.Факторы эффективности кадровой политики [19, с.58]

В условиях рыночной экономики, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость и адаптивность. Это возможно, если предприятие имеет высококвалифицированный персонал. За годы перехода к рынку стало очевидным, что потенциал работника становится все более явным критическим фактором развития предприятия. Именно гибкость системы управления может сделать предприятие более конкурентоспособным в XXI веке. Теории управления нового века будут решать вопрос ухода от штампов.

На гибкость кадровой политики влияют, в свою очередь, ряд факторов [20, с. 59]:

- 1) иерархическая структура предприятия (это отношение «власть - подчинение»);
- 2) культура (совместные ценности, социальные нормы);
- 3) рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг).

Эти факторы на практике редко реализуются в отдельности

По мнению Т.Ю. Базарова, в практике выделяется четыре типа кадровых политик, осуществляемых на предприятии в условиях кризиса:

1) «Пассивная». У руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения.

2) «Реактивная». Руководство предприятия осуществляет контроль за системами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения [19, с.63].

3) «Превентивная». Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

4) «Активная» (рациональная). Руководство предприятия имеет как качественный прогноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В плане

финансового оздоровления содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью этого плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

5) «Авантюристическая» (разновидность «активной»). Руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает не только средствами прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы.

1.3 Система управления персоналом и критерии эффективности кадровой политики

Управление персоналом представляет собой комплексное понятие, охватывающее широкий круг вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации. Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли отдельного сотрудника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [7, с.71].

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, разработкой ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие:

- 1) привлечение персонала;
- 2) вовлечение персонала;
- 3) управление мотивацией работников.

Предприятие, организация или фирма, которая является целостной производственно - хозяйственной системой, может быть представлено в виде набора из его компонентов или подсистем, которые естественным образом взаимосвязанных или взаимодействующих друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции. В управлении организацией выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление людьми представляет собой систему управления персоналом [25,с.75].

«Система управления персоналом - комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей компании за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия». Элементами системы управления персоналом являются:

- 1) субъекты - руководители различного уровня;
- 2) процессы - технологии управления персоналом, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед компанией;
- 3) объекты - сотрудники компании (персонал).

Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом:

- 1) выявление структурных звеньев службы;
- 2) формулирование целевых задач и функций структурных звеньев службы;
- 3) построение структуры управления персоналом в зависимости от

особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления;

4) вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом на основе использования полного набора правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает Трудовой кодекс РФ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами [5, с.76].

В системе управления персоналом как процесса выделяется несколько частных процессов:

1) планирование - определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;

2) организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и так далее;

3) регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и так далее;

4) контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и так далее;

5) учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и так далее.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой набор последовательной работы:

изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением этого решения, оценка результатов, а также (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

Для изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе собирают информацию, которая характеризует количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в рамки принятых категорий.

«Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются повышение конкурентоспособности предприятия в условиях рыночных отношений, повышение эффективности производства и труда, а также в достижение максимальной прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива».

Задачами системы управления персоналом заключаются в следующем [17, с.85]:

1)обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

2)достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

3)полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

4)обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

5)закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

б)обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности

профессионально-квалификационного и должностного продвижения и тому подобное;

7)согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

8)повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Цели и задачи системы управления персоналом привязаны к стратегическим целям компании и конкретным условиям их реализации [10, с.224].

Деятельность системы управления персоналом должна быть направлена с одной стороны на реализацию, выполнение функций, обеспечивающих жизнедеятельность организации: информационно - аналитическое и методическое обеспечения управления персоналом, развитие и поддержание корпоративной культуры. С другой стороны, функций, обеспечивающих «жизнь» сотрудника в организации: прием на работу, должностное и профессиональное развитие, мотивация труда[15, с.87].

Эффективность управления персоналом, наиболее полное осуществление поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов структуры системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Выбор правильного направления оптимизации системы управления персоналом является одним из ключевых факторов успеха в решении кадровых вопросов стоящих перед компанией.

Оценка может проводиться как всей системы, так и одного из ее элементов [9,с.88]. Субъекты (руководители различного уровня) оцениваются на предмет определения уровня сформированности управленческих навыков и оценки кадрового потенциала.

Целью проведения оценки является разработка учебных программ для

менеджера на различных уровнях для развития их знаний в области управленческих и навыков. Процессы (технологии управления персоналом) оцениваются по следующим направлениям: сравнение с полнофункциональной моделью предприятий данного типа (целью оценки является определение оптимального перечня технологий по управлению персоналом для достижения целей компании), оценка оптимальности реализации самой технологии (целью проведения оценки является определение направлений совершенствования технологий по управлению персоналом).

Объекты (сотрудники компании) оцениваются на предмет удовлетворенности трудом (условиями работы, результатами своей работы), выявляются особенности их мотивационной области (что может мотивировать сотрудников для эффективной работы), определяется их уровень лояльности к компании. На основании результатов оценки системы управления персоналом разрабатывается ее целевое состояние и комплекс мер по переходу от существующего состояния к целевому. Целевое состояние определяется исходя из тех целевых установок, которые ставит перед собой руководство компании, а выбор комплекса мер зависит от конкретной ситуации в компании[22, с.136].

Таким образом, кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. Персоналом предприятия называется основной состав его работников.

Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и

выбор альтернативных вариантов достаточно широк [11, с.194].

При выборе кадровой политики с учетом факторов, характерные внешней и внутренней среде предприятия, такие как требования производства, стратегия развития предприятия, финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее.

Рациональная кадровая политика в идеальном случае формируется и реализуется по определенной схеме, которая представлена в первой главе. Система управления персоналом - комплекс мероприятий по работе с персоналом для достижения целей компании путем целенаправленной работы с сотрудниками предприятия.

Элементами системы управления персоналом являются субъекты, процессы и объекты. Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей» с целями сотрудников и целями администрации, для предотвращения малейших противоречий, определить роль и место управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия.

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом. На следующем этапе, в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации [11, с.176].

Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает Трудовой кодекс РФ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов, общепринятых процедур работы с документами.

Критериями оценки деятельности руководителя в области кадровой политики выступают компетентность в теоретических и практических вопросах, связанных с умением подобрать и эффективно использовать работников на своем предприятии, организовать и направить работу коллектива на эффективное достижение поставленной цели.

Особенность работы менеджера заключается в том, что его личный вклад в

производственные результаты оцениваются по показателям работы возглавляемого им предприятия, то есть по трудовым показателям [16, с.85].

В качестве критериев оценки кадровой политики выступает система трудовых показателей предприятия.

Под системой трудовых показателей следует понимать как совокупность количественных и качественных показателей степени эффективности применения живого труда в процессе производства.

Предпосылкой и основой производственного процесса являются люди, кадры. С учетом этого, первый критерий оценки эффективности управления персоналом можно определена обеспеченностью предприятия трудовыми ресурсами. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо проанализировать качественный состав рабочей силы по квалификации. Для того, что оценить соответствия квалификации работников, сложности выполняемой работы сравнивают средние тарифные разряды работ рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической.

Если фактический тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Из-за важности данного показателя влияющего на эффективность кадровой политики в целом, необходимо постоянно проводить анализ и учитывать при разработке мероприятий направленных на совершенствование кадровой политики.

Качество менеджмента, в значительной степени, зависит от уровня образования административно-управленческого персонала. Поэтому необходимо проверять административно-управленческий персонал на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации[13, с.256].

Анализируя динамику и выполнение плана по квалификации работников предприятия, необходимо изучить такие показатели, как процент работников,

обучающихся в высших, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров на предприятии. Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия.

В системе мер по повышению эффективности работы предприятия и укрепления финансового состояния, важное место занимают вопросы рационального использования трудовых ресурсов. Для оценки этого, можно использовать показатель - использование рабочего времени. Баланс рабочего времени составляется по предприятию, цеху, участку, иногда даже отдельно для каждой группы рабочих, имеющих одинаковый график работы и одну и ту же продолжительность очередного отпуска. Это связано с тем, что средняя продолжительность очередного отпуска в различных подразделениях предприятия может быть неодинаковой. Плановый баланс рабочего времени рассчитывается по отдельным элементам. Баланс рабочего времени составляется в три этапа:

- расчет среднего фактического числа рабочих дней;
- установление средней продолжительности рабочего дня;
- определение полезного (эффективного) фонда рабочего времени в часах.

Оценку данного показателя целесообразно проводить в направлении выяснения причин частоты и размеров потерь фонда рабочего времени и степени уплотнения рабочего дня[14, с.351].

Система трудовых показателей в совокупности преследует следующие цели:

- обеспечение неуклонного повышения производительности труда и превышение темпов ее роста над темпами роста средней заработной платы;
- достижение экономии труда и фонда заработной платы;
- соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;

-усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

-обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;

-установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления[21, с.54].

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять. К внешним факторам можно отнести такие, как общеэкономическая ситуация, политика государства, в том числе налоговое законодательство и прочие.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы: нормативные ограничения и ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала. Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы[18, с.78].

Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так например, организации нацеленной на быстрое получение прибыли и затем

сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Таким образом, для эффективной кадровой политики необходимо

учитывать вышеназванные факторы, то есть управление будет эффективным, если своевременно и рационально реагировать на любое изменение рассмотренных выше факторов.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу [16, с.96].

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива [24, с.231].

Глава 2 Анализ, оценка и стратегия кадровой политики на примере ПАО «БИНБАНК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «БИНБАНК»

Публичное акционерное общество «БИНБАНК» является крупным российским частным банком, который был зарегистрирован 1 ноября 1993 года в Центральном Банке Российской Федерации.

Крупный, надежный, универсальный банк входит в список крупнейших банков России. Представлен более чем в 165 городах, активно расширяет свое географическое присутствие, в том числе за счет новых приобретений, входит в ТОП-3 самых надежных банков страны, более 20 лет на рынке, признан лучшим банком по версии портала banki.ru в 2014 году.

«БИНБАНК» стремится внести вклад в повышение благосостояния и устойчивое развитие регионов присутствия, реализуя проекты в области культуры, спорта и финансового воспитания подрастающего поколения. Организация реализовала «кампусный» проект, который сочетает в себе как финансовые, так и нефинансовые услуги для студентов и преподавателей ведущих российских вузов. Заботится о финансовом благополучии клиентов пенсионного возраста, пытается помочь потенциальным клиентам этого сегмента, организовать удобное получение пенсии, реализует социальные и благотворительные инициативы, интегрировав благотворительность в свою продуктовую линейку.

Банк продолжает реализацию стратегии 2015 года по развитию бизнеса с акцентом на контроле рисков.

Основными направлениями деятельности Банка являются:

- оказание банковских услуг корпоративным клиентам;
- оказание банковских услуг розничным клиентам;
- оказание банковских услуг компаниям малого и среднего бизнеса;
- частное банковское обслуживание;
- операции на финансовых рынках.

Из целей банка выделяется ряд задач:

- оптимизация географического присутствия в регионах России и повышения эффективности офисов;
- совершенствование системы продаж продуктов, акцент на развитие малого и среднего бизнеса;
- усиление позиций в сфере розничного кредитования;
- оптимизация отраслевой структуры корпоративного портфеля,
- повышение эффективности системы оценки рисков;
- кредитного процесса.

Первоначальный уставной капитал банка составлял 5 млн. 250 тысяч рублей.

В декабре 1995 года АКБ «БИН» получил статус официального дилера Центрального Банка на рынке государственных краткосрочных облигаций и облигаций федерального займа с переменным купоном.

В конце 1996 года банк принят в члены Национальной ассоциации участников фондового рынка, наделен статусом уполномоченного банка Администрации Агинского Бурятского автономного округа.

В середине 1997 года банку была выдана лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг. Банк стал членом фондового рынка ММВБ, членом Международной платежной системы VISA INTERNATIONAL.

В 2001 году АКБ «БИН» завершил размещение акций 12-ой эмиссии. После оплаты всех акций, уставный капитал АКБ «БИН» составлял два миллиона сорок тысяч рублей.

В 2002 году «БИНБАНКу» присвоили статус «Уполномоченного банка Правительства Москвы». Банк России дал разрешение АКБ «БИН» на вывоз капитала для оплаты взноса в уставный фонд создаваемого БИНБАНКом дочернего банка ЕНВ EURO HANDELSBANK AG в ФРГ (Берлин).

В 2004 году «БИНБАНК» подписал контракт и установил прочные корреспондентские отношения с Сельскохозяйственным Банком Китая. Согласно опубликованной 15 ноября 2004 года Центральным Банком России

«Сводной статистической информации по крупнейшим банкам Российской Федерации по состоянию на 1 октября 2004 года» банк входит в тридцатку крупнейших банков России. В этом же году «БИНБАНК» вступил в Российско-Британскую торговую палату (РБТП).

В октябре 2005 года были изменены такие основные элементы стиля, как логотип и фирменный знак в рамках запуска программы ребрендинга. На основании чего было принято решение об обновлении внешнего вида дополнительных офисов и филиалов в соответствии с новым фирменным стилем.

В 2006 году в Центральном банке РФ новое название ОАО «БИНБАНК» зарегистрировано, что стало заключительной точкой в процессе ребрендинга банка. Также в рамках программы ребрендинга высшим руководством банка было принято решение заменить старое наименование банка на целостный, более удобный и легкий для написания и восприятия вариант – «БИНБАНК».

В 2007 году «БИНБАНК» стабильно входил в двадцатку ведущих участников рынка ГКО-ОФЗ, так как оборот за 2007 год составил около 6 млрд. рублей, а активное участие в первичных аукционах позволило нарастить обороты на рынке корпоративного долга. По итогам года Банк стабильно входил в тридцатку ведущих участников рынка корпоративных облигаций с оборотом около 8 млрд. рублей. Грамотная, продуманная и четкая политика позиционирования банка на межбанковском рынке позволила добиться синергетического эффекта. «БИНБАНК» не только увеличил обороты на рынке МБК до 206 млрд. рублей в 2007 году по сравнению с 158 млрд. рублей годом ранее, но и эффективно перераспределял ресурсы между финансовым и фондовым рынками, что позволило увеличить обороты по операциям РЕПО до 350 млрд. рублей и занять уверенные позиции на рынке РЕПО с акциями. Так, по итогам года Банк стабильно входил в тридцатку ведущих участников рынка РЕПО.

В ноябре 2008 году «БИНБАНК» вошёл в капитал «Башинвестбанка».

В декабре 2013 году БИНБАНК присоединил к себе «Башинвестбанк»,

который перешел в статус филиала «БИНБАНКА» в Уфе.

В 2014 года «БИНБАНК» укрепил свою рыночную позицию за счет приобретения двух банков: «Москомприватбанк» и «ДНБ Банк». Сделка по «Москомприватбанку» заключена в рамках стратегии «БИНБАНКА» по расширению розничного бизнеса. Региональная сеть «Москомприватбанка» представлена в 31 регионе Российской Федерации (около 2000 банкоматов и 9000 POS-терминалов). В сентябре 2014 г. Центральный Банк Российской Федерации зарегистрировал новое наименование Москомприватбанка – «БИНБАНК кредитные карты».

«ДНБ Банк» является сильным игроком на рынке банковских услуг в Мурманской области. За последние 2 года «ДНБ Банк» активно развивал розничное кредитование и в настоящее время имеет стабильную базу розничных и корпоративных клиентов. Целью данного приобретения является выход на рынок Мурманской области, что позволит «БИНБАНКу» получить лояльную клиентскую базу и устойчивый прибыльный бизнес.

А в декабре 2015 года было объявлено о том, что «БИНБАНК» приобретает пять банков группы «Рост» в рамках их финансового оздоровления при поддержке ЦБ РФ и АСВ. В группу входят «Рост банк», имеющий развитую сеть отделений по России, и четыре региональных банка, занимающих сильные позиции на местном рынке: банк «Кедр» (Красноярский край), «Аккобанк» (Сургут), СКА-Банк (Смоленская область) и «Тверьуниверсалбанк» (Тверская область).

В 2015 году «БИНБАНК» приобретает Екатеринбургский «Уралприватбанк», и присоединяет его к БИНБАНКу.

В ноябре 2015 года состоялось слияние «БИНБАНКА» и «МДМ Банка». Объединенная кредитная организация сохранила лицензию «МДМ Банка» под брендом «БИНБАНК».

В 2016 году к БИНБАНКу были присоединены еще пять банков: «Кедр», «БИНБАНК Смоленск», «БИНБАНК Сургут» и «БИНБАНК Тверь», «МДМ Банк».

Завершившееся в ноябре 2016 г. юридическое объединение «БИНБАНКа» и «МДМ Банка» (с предшествующими юридическими присоединениями малых банков) является ключевой вехой в развитии Банка.

В результате, «БИНБАНК» насчитывает более 500 офисов в 176 городах и в 66 регионах России, банк успешно расширил свое присутствие в регионах за счет новых приобретений.

На начало 2017 года банк занимает уверенную позицию на российском банковском рынке:

- 12 место в финансовом рейтинге на 01.03.2017 года;
- 93 место в служебном рейтинге на 01.03.2017 года;
- 14 место в рейтинге крупнейших российских банков по активам на 01.03.2017 года;
- 21 место в народном рейтинге банка на 01.03.2017 года.

Согласно сводно-статистической информации ЦБ РФ «БИНБАНК» входит в тридцатку крупнейших надежных российских банков. Банк для дальнейшего роста обеспечивает эффективное управление рисками на высоком уровне. У рассматриваемой нами организации диверсифицированный и качественный кредитный портфель со снижающимся уровнем концентрации по заемщикам и отраслям и наиболее низким уровнем NPL. Банк имеет сбалансированную структуру пассивов и активов и высокую способность активов быть быстро проданными по фиксированной цене. Акционеры Банка осуществляют регулярно поддержку капитализации. Банк имеет широко развитую филиальную сеть по России и сильные позиции на рынке частных депозитов. Для снижения транзакционных издержек «БИНБАНК» внедрил новую IT-платформу. Огромным преимуществом этого банка является поддержка со стороны финансово независимых акционеров.

Вся структура управляющих органов ПАО «БИНБАНК» соответствует требованиям федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 года № 208 и отвечает современным принципам управления крупной коммерческой организации. Управленческая организационная структура банка(

приложение).

Уровень стратегического управления находится на общем собрании акционеров, высшего руководящего органа управления Банком. К компетенции общего собрания относятся вопросы реорганизации Банка, внесение изменений в Устав и другие. Общее собрание акционеров утверждает годовые отчеты Банка, распределение прибыли, отчет о прибылях и убытках, включая выплаты дивидендов, избирает членов Совета директоров и определяет количественный состав Совета директоров Банка.

Стратегическую политику Банка разрабатывает Совет директоров на основании решений общего собрания акционеров и требований Устава с целью обеспечения финансовой и экономической устойчивости Банка и роста прибыльности. Основные компетенции Совета директоров определяются Уставом Банка в соответствии с положениями Федерального закона «Об акционерных обществах».

Определение приоритетных направлений деятельности Банка находится в ведении Совета директоров. Совет директоров разрабатывает и утверждает внутренние документы, регламентирующие процесс разработки и определения стратегии развития, контролирует ее реализацию и утверждает целевые показатели и критерии развития бизнеса.

Совет директоров утверждает политику Банка в сфере управления рисками и систему внутреннего контроля. К компетенции Совета директоров относится создание и закрытие филиалов и представительств Банка. Совет директоров определяет персональный состав главных органов тактического управления Банком: назначает Президента Банка и, по представлению Президента, состав Правления Банка. Руководство текущей деятельностью Банка, его тактикой, осуществляют коллегиальный орган - Правление и единоличный - Президент. Оба исполнительных органа подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров.

Система органов управления «БИНБАНКа» способна обеспечить оперативность принятия управленческих решений через делегирование

полномочий комитетам, которые являются рабочими органами координации деятельности Банка.

Комитеты Банка осуществляют свою деятельность за счет лимитов, установленных Советом и финансовых ограничений, также принимают основные управленческие решения, а также решения, которые имеют непосредственное отношение к финансовой ответственности и финансовое положение банка, которое влияет на прямую.

Решения, принятые в пределах комитета являются обязательными для исполнения всеми должностными лицами и подразделениями банка и могут быть изменены только по решению Правления или Президента Банка. Комитеты принимают решения по вопросам, относящимся к компетенции совета, в этом случае решения являются предварительным и подлежат обязательному утверждению Советом. Президент Банка руководит работой всех комитетов, регулирует работу комитетов, организованных его заместителями.

Полномочия действующих в Банке кредитных комитетов предусматривают принятие самостоятельных оперативных решений о совершении крупных сделок, несущих кредитный риск в пределах установленных лимитов.

Детализация полномочий кредитных комитетов способствовала расширению объемов бизнеса, поскольку обеспечивала Банку конкурентоспособные показатели скорости рассмотрения заявок.

Комитет по развитию бизнеса может оперативно принимать решения, касающиеся управления бизнесом Банка, и разрабатывает предложения по изменению политики развития. Он также отвечает за оперативное решение вопросов мониторинга рынка и процентной политики конкурентов, разработки новых продуктов и технологии продаж, разработки и установления тарифов и комиссий по услугам, планирования в разрезе сегментов клиентов, продуктов и территорий.

Комитет по технологическим изменениям обеспечивает оперативное принятие решений по оптимизации технологий сопровождения продуктов в

соответствии со стратегическими приоритетами Банка. Указанный комитет руководит работой по описанию бизнес-процессов, их стандартизации и автоматизации, а также отвечает за проведение стандартизации технологий сопровождения продуктов. В составе комитета по технологическим изменениям работает проектный офис, в задачу которого входит планирование и контроль реализации проектов по автоматизации.

События 2014-2015 годов показали, что организационно-функциональная структура управления «БИНБАНКа» способна эффективно обеспечивать не только задачи интенсивного развития Банка.

В ситуации экономического кризиса Банку удалось в приемлемые сроки обеспечить пересмотр корпоративного кредитного портфеля, централизовав принятие всех решений по данным вопросам на уровень кредитных комитетов центрального офиса Банка.

Наряду с этим Банку удалось приобрести «Москомприватбанк» и «ДНБ Банк», тем самым увеличив региональную сеть офисов и увеличить количество клиентов.

Тем не менее, руководство банка не стоит на месте и продолжает активно вести свой бизнес к главной цели: «Мы хотим стать лучшим частным банком в России!» Для достижения своей главной цели ПАО «БИНБАНК» увеличивает региональную сеть офисов за счет присоединения к себе других банков, что в результате влечет за собой увеличение численности сотрудников.

2.2 Анализ количественной и качественной характеристики персонала ПАО «БИНБАНК»

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами. Предпосылкой и основой процесса производства являются люди, кадры. С учетом этого анализ трудовых показателей целесообразно начать с выяснения изменений численности кадров, по всем категориям работающих ПАО «БИНБАНК» (табл.2.1).

За период с 2015-2017 года среднесписочная численность в ПАО

«БИНБАНК» составляла в 2015 г.- 6139 человек, 2016 г.-8144 человек, 2017 г.-11800 человека. В связи с приобретением ряда банков, штат сотрудников объединенного «БИНБАНКА» резко вырос.

Таблица 2.1

**Обеспеченность ПАО «БИНБАНК» трудовыми ресурсами за
2015-2017гг¹**

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2015 г	2016 г	2017 г	2015 г	2016 г	2017 г
Руководители	2174	4596	6428	35,42	56,43	54,48
Специалисты	2842	2443	3242	46,30	30,00	27,48
Ведущие специалисты	1123	1105	2130	18,28	13,57	18,04
Итого:	6139	8144	11800	100	100	100

Банк является одним из ключевых участников рынка банковских слияний и поглощений и лидером 2015 года по количеству приобретенных банков. В ситуации экономического кризиса 2014-2015 года Банку удалось приобрести «Москомприватбанк» и «ДНБ Банк», тем самым увеличив региональную сеть офисов и увеличить количество персонала.

В данной диаграмме, в свою очередь, значимую роль сыграл Департамент по работе с персоналом банка, так как возникла необходимость в быстрой адаптации сотрудников влившихся банков к новым условиям работы. Была разработана и успешно внедрена в жизнь система адаптации новых сотрудников.

Адаптация персонала- процесс вывода новых сотрудников на результативность к концу испытательного срока.

Система адаптации – это комплекс взаимосвязанных и последовательных мероприятий, цель которых вывести сотрудника на результативность к концу испытательного срока.

Существует три основные составляющие адаптации:

- профессиональная;
- социальная;

¹ Таблица составлена по данным в процессе исследования

-эмоциональная адаптация.

Профессиональная адаптация включает в себя:

— Информационная часть: знакомство с информационными сервисами, нормативные документы, ПО, отчетность, планерка, стандарты обслуживания и технология продаж.

— Навыковая часть: навык продаж, менеджерские навыки, управление продажами, дополнительные навыки.

Вновь принятые сотрудники или присоединенные с других банков большую часть своего времени на испытательном сроке посвящают знакомству с новыми программами и совершенствованию своих навыков продаж.

Социальная адаптация включает в себя: подготовка коллектива, сообщать сотрудникам о выходе коллеги, рассказать о нем и его функционале, знакомство сотрудника с коллективом, собрать сотрудников, представить им нового коллегу, рассказав о нем, предоставить слово новичку, знакомство сотрудника с внутренними стандартами, нормативными документами, порталом обучения и прочими источниками информации, стандартами взаимодействия внутри подразделения, инфраструктурой.

Исходя из эмоциональной нагрузки в процессе изучения программных комплексов эмоциональная адаптация играет очень важную роль, это тот вид поддержки, в которой новый сотрудник нуждается больше всего, в то время, как получить такую поддержку своими силами он не может. Она включает в себя:

-активное слушание;

-похвала;

-воодушевление (мотивация);

-оказание помощи (при решении производственных проблем, страхе и неуверенности, решении личных проблем).

Главным нормативным документом является положение «О системе адаптации и наставничества сотрудников Розничного банка ПАО «БИНБАНК» от 02.09.2015 года.

Цель системы адаптации - профессиональная, социальная и

эмоциональная адаптация с целью вывода сотрудника на результативность за период испытательного срока.

В связи с огромной географией офисов, в банке широко используется такая технология как наставничество.

В функции наставника входят:

— Контролировать процесс адаптации - результаты; ИПРР; папка наставника.

— Обучать нового сотрудника - ШНС (Школа Нового Сотрудника); Обучение на личном примере ; Обучение в Корпоративном университете

— Поддерживать настрой и мотивировать - проводить беседы и получать обратную связь от нового сотрудника.

Для каждого нового сотрудника на время испытательного срока разрабатывается Индивидуальный План Развития Результативности (ИПРР).

По итогам прохождения Индивидуальный План Развития Результативности (ИПРР) сотрудник подтверждает свою результативность и соответствие стандартам.

Эффективная кадровая политика является прочной основой для дальнейшего успешного развития предприятия. Политика руководства по отношению к персоналу ставит себе целью не только привлечение высококвалифицированных работников, но и осуществление помощи в развитии дальнейшего профессионального роста сотрудников.

Далее проведем анализ качественного состава трудовых ресурсов ПАО «БИНБАНК», т.е. распределение работающих по стажу работы и по возрасту.

Таблица 2.2

Распределение работников по трудовому стажу за 2016-2017 гг.²

Категория персонала	Стаж работы		
	До 2 лет	До 5 лет	Свыше 5 лет
Руководители	24	35	54
Сотрудники фронт-офиса	2749	2819	3121
Удельный вес работников(%)	23,5	24,2	52,3

² Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

Из табл. 2.2 видно, что наибольший удельный вес составляют работники со стажем свыше 5 лет (52,3%), наименьший до 2 лет. Следовательно, у сотрудников Банка высокий уровень квалификации. Персонал предприятия является одним из наиболее ценных активов в долгосрочной перспективе, поэтому вопросам подбора персонала и повышения его профессионализма должно уделяться особое внимание. Это ставит перед аппаратом управления задачу, направленную на отбор претендентов данной возрастной группы. Рассмотрим возрастную характеристику сотрудников банка (табл.2.3).

Таблица 2.3

Состав работников ПАО «БИНБАНК» по возрастному признаку за 2015-2017 гг.³

Группы работников по возрасту, лет	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2015 г	2016 г	2017 г	2015 г	2016 г	2017 г
от 19 до 25	1338	1641	2476	21,79	20,16	20,94
от 26 до 35	1665	1865	2947	27,12	22,90	24,98
от 36 до 45	2123	3714	5678	34,58	45,62	48,12
46 и старше	1013	924	699	16,51	11,32	5,96
Итого:	6139	8144	11800	100	100	100

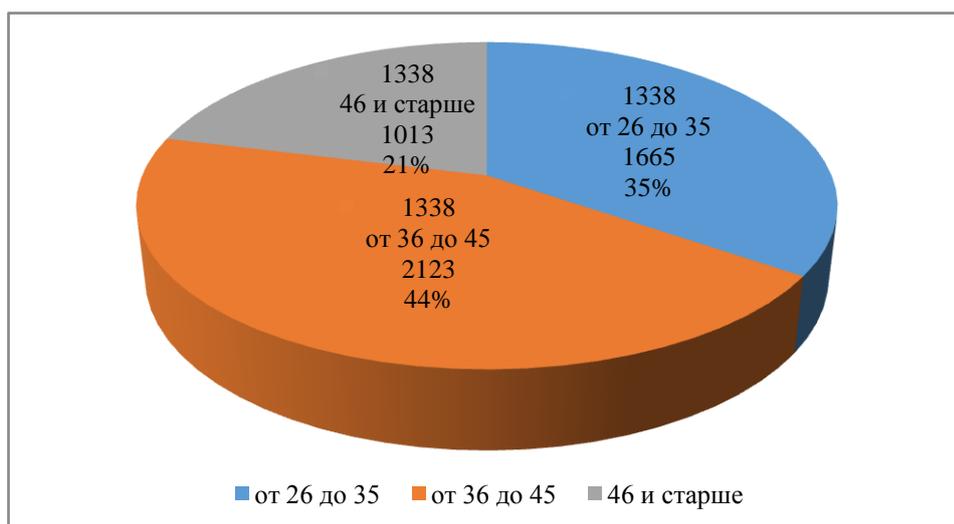


Рис.2.3 Распределение персонала ПАО «БИНБАНК» по возрастным группам⁴

³ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

⁴ Рисунок составлен по данным полученных в процессе исследования

Из рис. 2.3 видно, что значительная часть персонала - это сотрудники среднего трудоспособного возраста (36-45 лет) и молодые кадры (26-35 лет).

Также формируется солидный резерв молодых специалистов (19-25 лет).

Персонал предприятия является одним из наиболее ценных активов в долгосрочной перспективе, поэтому вопросам подбора персонала и повышения его профессионализма должно уделяться особое внимание.

Проведем анализ структуры сотрудников по образованию (табл. 2.4). Большинство сотрудников обладают высшим образованием: в 2015г.- 4174 чел., 2016г. - 5596 чел., 2017г. - 9428 чел.

Таблица 2.4

Численность персонала по уровню образования за 2015-2017 гг.⁵

Уровень образования	Года		
	2015	2016	2017
Высшее	4174	5596	9428
Среднеспециальное	1842	2443	2242
Среднее и неполное среднее	123	105	130
Общая численность сотрудников	6139	8144	11800

По данным из табл. 2.4 видно, что с каждым годом наблюдается увеличение числа сотрудников с высшим образованием. Это означает, что отдел персонала принимают на работу новых сотрудников с высшим образованием.

С 2016 года руководством ПАО «БИНБАНК» было принято решение об использовании инвестиционного принципа для подбора персонала (табл.2.5). Особенность состоит в том, что до приема на работу нового сотрудника и окончания им испытательного срока, банк уже вкладывает в него свои средства.

⁵ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

Таблица 2.5

Затраты банка при приеме нового сотрудника⁶

Средняя стоимость 1 сотрудника фронт - персонала	119587,20руб.
Подбор	14087, 20 руб.
Обучение и поддержка Нового Сотрудника	18000, 00руб.
Оценка	1800, 00 руб.
Служба Безопасности	700, 00 руб.
З/плата	85000,00руб.

Таблица 2.6

Расшифровка затрат при приеме на работу⁷

Подбор	14087,20руб.
Стоимость сайта (hh+superjob)	43,60руб.
Стоимость ярморок вакансий, листовок, форумов	43,60руб.
Трудозатраты менеджера по персоналу (поиск и трудоустройство)	3000,00руб.
Полиграф	4000,00руб.
Служба Безопасности	700,00руб.
Обучение и поддержка Нового Сотрудника	18000,00руб.
Трудозатраты тренера	10000,00руб.
Накладные расходы	6000,00руб.
Дистанционный пакет курсов НС	2000,00руб.
Оценка	1800,00руб.
Оценка при приеме (test)	300,00руб.
Оценка Light	1500,00руб.
З/П	85000,00руб.
З/п сотрудника	45000,00руб.
ЕСН	10000,00руб.
З/п руководителя (наставника)	30000,00руб.

В данной табл. 2.6 показаны затраты на нового сотрудника, заложенные на

⁶ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

⁷ То же

3 месяца испытательного срока.

Несмотря на то, что подбор и обучение новых кадров связаны с большими издержками, банк стремится рассматривать затраты на развитие персонала как инвестиции, которые соответственно должны приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Следовательно, одна из основных задач кадровой политики- максимизация отдачи от этих капиталовложений.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров - один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

В табл.2.7 рассмотрим показатели текучести кадров на 01.01.2017 г. и рассчитаем коэффициенты оборотов по приему, выбытию и текучести.

Таблица 2.7

Показатели движения (текучести) кадров в 2017 году⁸

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Численность персонала	6139	8144	11800
Принято	1209	2005	3656
Уволено	2187	1478	1850
Коэфф.оборота по приему	0,197	0,246	0,309
Коэфф. оборота по выбытию	0,356	0,181	0,156
Коэфф. текучести (%)	35,6	18,1	15,6

Коэффициент текучести рассчитываем по формуле:

$K_{\text{текуч}} = K_{\text{уволен.}} / K_{\text{число.перс.}}$

$K_{\text{тек 2015г.}} = 2187/6139 * 100 = 35,6\%$

$K_{\text{тек 2016г.}} = 1478/8144 * 100 = 18,1\%$

$K_{\text{тек 2017г.}} = 1850/11800 * 100 = 15,6\%$

Исходя из посчитанных показателей видно, что в 2015 году текучесть составила 35,6%, в 2016 году составила 18,1% и в 2017 году 15,6%. Исходя из

⁸ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

этого самая большая текучесть в размере 35,6% была в 2015 году. Это связано с максимальным количеством присоединенных банков, что в последствии привело к увеличению штата и необходимости в короткие сроки обучить большое количество новых сотрудников.

Рассмотрим причины увольнения сотрудников за период 2015-2017 г.г.

В этот период было уволено 5515 человек. Из них 276 сотрудников не указали причину ухода; 551 человек уволен за неисполнение своих должностных обязанностей; 1490 человек при уходе причиной этому указали очень сложные программные комплексы, сильную нагрузку; и 3190 сотрудников указали причиной недовольство системой мотивации или низкий доход.

При детальном изучении сотрудников, которые были недовольны мотивацией и низким доходом, выяснилось, что из 3190 уволенных были 1920 сотрудников вновь принятых, т.е. которые находились на испытательном сроке или только прошли стажировку, что составляет 62% сотрудников.

Рассчитаем издержки на подбор и обучение новых кадров:

$119587,20 * 1920 = 229\,607\,424$ рублей

За период 2015-2017 г.г. ПАО «БИНБАНК» было потрачено 229 607 424 рублей на вновь принятых сотрудников, которые были уволены в период испытательного срока и не принесли финансовую эффективность банку.

Мы наблюдаем нерациональные затраты не приносящие доход банку. Для того, чтобы издержки на подбор и обучение персонала приносили доход, необходимо увеличивать мотивацию сотрудников тем самым снизить текучесть кадров.

2.3 Анализ системы мотивации сотрудников в ПАО «БИНБАНК»

Достойный совокупный доход работников обеспечивается постоянной и переменной частями заработной платы.

К постоянной части относится оклад, переменной частью являются премия за результативность, а также системы премирования за показатели деятельности,

в том числе за бизнес- результаты.

Такая система оплаты труда позволяет эффективно стимулировать производительность труда и ориентировать приоритеты деятельности сотрудников в соответствии со стратегией развития Банка.

В каждом офисе введены должности:

1. Управляющий;
2. Группа продаж, включает в себя ведущих менеджеров, главного менеджера и руководителя группы продаж;
3. Кассовые работники.

Рассмотрим структуру дохода на примере управляющего Дополнительного Офиса.

Совокупный доход включает в себя:

1. Оклад сотрудника- N -60% дохода
2. Премия за продажи- $P_{\text{прод}}$ -40% дохода
3. Дополнительную премию за привлечение вкладов (депозитов)- P вклады-максимально 3 оклада
4. Дополнительную премию за личные продажи- $P_{\text{личные}}$
5. Премия за качество сервиса- $P_{\text{тп+пм}}$ (квартально) по итогам Тайного покупателя и постпродажного мониторинга-максимально 20% оклада.
6. Удержания за обоснованные жалобы клиентов – G -от-10% до-50% оклада.

Рассчитывается по формуле:

$$D = N + P_{\text{прод}} + P_{\text{вклады}} + P_{\text{личные}} + P_{\text{тп+пм}} - G$$

Ежемесячная премия:

- премия за личное привлечение вкладов;
- премия за личные продажи;

Ежеквартальная премия:

- тайный покупатель +(-) 20% оклада;
- жалобы от 10-50% оклада.

Существует ограничение по максимальному количеству премии - не более 4-х окладов (рис.2.4).

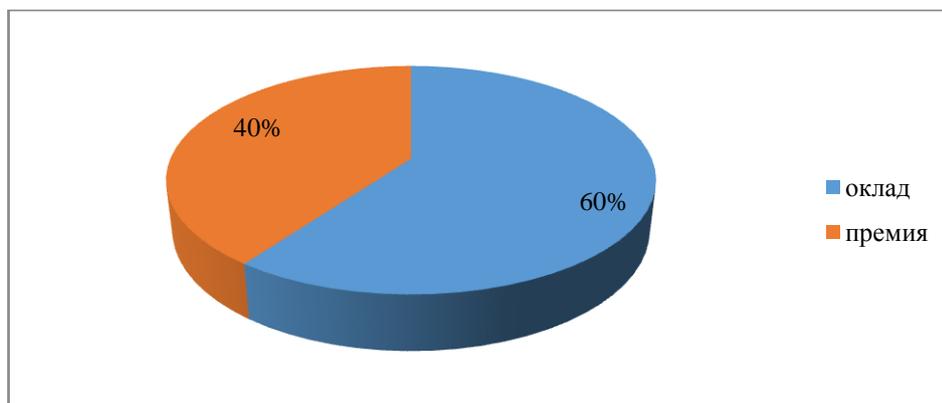


Рис.2.4. Структура совокупного дохода управляющего⁹

На данном рис. 2.4 показано, что основную часть премии управляющего составляют общие продажи офиса.

У продающего подразделения существует мотивация за каждый оформленный продукт. Мотивация считается по бальной системе которая зависит от регионального коэффициента. В г.Туапсе данный коэффициент равен 0,66, что означает 1 балл равен 66 рублей за каждую категорию продуктов банка. Каждому сотруднику установлен план на месяц.

Рассмотрим доход кассовых сотрудников Банка. Премия кассовых сотрудников рассчитывается по другому принципу и отсутствуют плановые показатели (рис.2.5).



Рис. 2.5. Структура дохода кассовых работников Банка¹⁰

⁹ Рисунок составлен по данным полученным в процессе исследования

¹⁰ То же

Рассмотрим из чего складывается 20% дохода кассиров:

1. Комплексная оценка (5%) – 1 категория – (коэфф.-1,2)/ 2 категория – (коэфф. -1)

2. КЭ (15%)-коэффициент эффективности использования рабочего времени кассовым работником.

Премия кассирам выплачивается в зависимости от категории, присвоенной по итогам прохождения комплексной оценки.

Таблица 2.8

Доход сотрудников кассы на 2017 год¹¹

Категория	% премирования
1 категория	120%
2 категория	100%
3 категория, нет категории	0

В данной табл. 2.8 видим, что навыки и профессиональные знания, необходимые для выполнения должностных обязанностей также приносят доход сотрудникам кассы.

При расчете коэффициента эффективности используются следующие показатели (табл.2.9)

Таблица 2.9

Показатели коэффициента эффективности¹²

Показатели	Характеристика
Прямые	Операции, которые оставляют транзакционный след в банковской системе, например, прием/выдача денежной наличности.
Относительные	Операции, которые в явном виде не отражаются в банковских программах, например, формирование кассовых документов.
Ненормируемые	Операции, выполняемые не на постоянной основе, на осуществление которых устанавливается определенное время в день (1,5 часа) -Работа с офисной техникой -Принятие и обработка входящей/исходящей корреспонденции -Решение нестандартных ситуаций -Администрирование, обучение персонала, наставничество

¹¹ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

¹² То же

Коэффициент эффективности рассчитывается по формуле:

$$КЭ = t_{расч} * K / t_{факт} \quad (1)$$

где $t_{расч}$ – расчетное рабочее время (время, затраченное на выполнение операций за отчетный период)

$t_{факт}$ – реально отработанное время в отчетном периоде, единица измерения-час.

На сегодняшний день в банке ПАО «БИНБАНК» существует система мотивации как для действующих сотрудников, так и для новичков.

Для нового сотрудника на этапе прохождения испытательного срока его освобождают от выполнения плановых показателей и действуют приветственные бонусы в размере 6670 рублей, т.е. вне зависимости от выполнения плана премия будет выплачена. После успешного прохождения испытательного срока при выходе на 100% плана, целевая премия сотрудника составляет 200 баллов- 13100 рублей. Но при выполнении какого - либо из плановых показателей менее чем на 33% действует штраф в размере 60 баллов, и менее чем на 50% - 30 баллов с общей суммы премии.

Таким образом, сотрудник мотивирован на выполнение всех показателей равноценно. Чтобы не было запаздывающих показателей.

Но, исходя из рассчитанных показателей, определили, что 3190 уволенных сотрудников все же были недовольны начислением премии и системой расчета мотивации сотрудников. В связи с этим, для уменьшения текучести кадров необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников.

Глава 3 Совершенствование кадровой политики ПАО «БИНБАНК»

3.1 Рекомендации по организации системы непрерывного образования для сотрудников

На основании проведенного в бакалаврской работе анализа состояния системы управления персоналом в ПАО «БИНБАНК» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров;
2. Обучение кандидатов и сотрудников, периодическое повышение квалификации работников.

Существующая в Банке система найма, адаптации, развития и мотивации персонала направлена на формирование высокопрофессионального и результативного коллектива. В настоящее время Банк предлагает своим сотрудникам возможности профессионального и карьерного роста, систему справедливой оценки труда. Развитие человеческого капитала Банка предлагает:

- концентрацию на развитии ключевых групп персонала, развитие лучших и результативных сотрудников;
- создание условий для саморазвития (обучение, карьера менеджмент, специальные проекты и конкурсы).

На данный момент в Банке работает 11,8 тыс. сотрудников, и практически половина из них (45,92%) моложе 35 лет. Большинство наших работников (80%) имеют высшее образование и продолжают совершенствовать свои профессиональные навыки и знания. Стоит отметить, что 77% сотрудников – женщины, значительная их часть занимает руководящие посты.

За прошедший год численность персонала Банка увеличилась на 2005 человек – до 8144 сотрудников. Увеличение численности сотрудников стало результатом последовательного выполнения стратегии объединения банков.

Улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров. Сегодня невозможно представить по-настоящему эффективную организацию, не

занимающуюся в той или иной мере управлением знаниями. Управление знаниями не ограничивается их накоплением внутри компании- оно направлено на распространение знаний среди сотрудников и постоянное их использование.

С марта 2006 года в «БИНБАНКе» организовано и функционирует Управление развития персонала, в которое сегодня входят:

- центр методологии и специальных программ;
- центр обучения регионов;
- центр дистанционного обучения;
- центр оценки персонала.

Оценка и обучение персонала являются активным инструментом реализации стратегии развития «БИНБАНКа».

Управление развития персонала призвано обеспечить долгосрочные потребности Банка в квалифицированных кадрах, обеспечить «кадровую непотопляемость» компании, наличие у ключевых групп персонала тех компетенций, которые обеспечат достижения стратегических целей Банка.

Обучение сотрудника начинается с первого дня в Банке, и продолжается на протяжении всего периода работы. Первостепенную роль, конечно, занимает обучение программным комплексам, без которых невозможна дальнейшая работа новичка. Затем сотруднику предстоит пройти целый ряд дистанционных тестов, необходимых в работе, согласно должности.

Зачисление в кадровый резерв проводят по итогам оценки сотрудника, участвующего в одной из перечисленных ниже процедур:

1. Оценки 3/6/12 – это регулярно проводимая формализованная процедура оценки соответствия конкретного работника требованиям занимаемой должности за определенный период времени и согласно заданным критериям;
2. Конкурс «Высший пилотаж» - выявление творческих возможностей кандидатов (например, ролевая игра);
3. Открытый конкурс – формализованная процедура оценки внутренних и внешних кандидатов на вакантную позицию.

Зачисление по итогам оценки 3/6/12.

Цель: формирование оперативного кадрового резерва. В резерв зачисляются сотрудники, прошедшие оценку 3/6/12 и получившие по итогам оценки Высшую категорию. Чтобы получить Высшую категорию, сотрудник должен соответствовать ряду обязательных критериев:

- соответствовать требованиям к должности;
- наличие опыта/выполнение обязанностей по резервируемой должности во время отсутствия действующего сотрудника;
- наличие лидерского потенциала: победитель каких-либо конкурсов и/или соответствующий показатель по оценке на деловые качества;
- согласие сотрудника с должностной инструкцией и на зачисление в кадровый резерв;
- в случае резервирования сотрудника на руководящую должность: наличие опыта наставничества/исполнение обязанностей наставника (обучено не менее 2-х сотрудников за отчетный период).

При отсутствии соответствия хотя бы по одному вышеуказанному пункту присвоение Высшей категории не допускается.

Зачисление по итогам конкурса «Высший пилотаж».

В конкурсе могут принимать участие как кандидаты, так и сотрудники Банка. Регистрацию команд проводят с даты объявления конкурса до момента, указанного организаторами. В состав команды может входить от 4-х до 8-ми человек.

Подготовка проектов должна вестись со дня регистрации команды до начала проведения региональных отборочных туров.

Требования к проекту:

1. Польза для Банка;
2. Обоснованность (должна быть просчитана экономическая эффективность);
3. Безопасность (проект не должен противоречить интересам Банка и действующему законодательству).

Региональные отборочные туры должны проводиться в каждой Региональной дирекции. В региональных отборочных турах принимают участие все заявленные команды, которые вели работу над проектом и своевременно (минимум за 5 рабочих дней до мероприятия) предоставили отчет о проделанной работе (в формате .pdf).

Защита должна проходить перед экспертной комиссией. Экспертная комиссия определяет лучший проект, который защищает в финале представители этой Региональной дирекции.

Критерии отбора проектов: польза для банка и обоснованность. По каждому из критериев команда может получить от 0 до 5 баллов. Лучший проект определяется на основании оценок всех членов экспертной комиссии.

В финале можно практиковать такой вид соревнования, как «Деловая Игра». Формат проведения деловой игры должен разрабатываться ежегодно перед проведением этапа региональных туров. Во время «Деловой игры» участником выставляются индивидуальные оценки по следующим критериям: ориентация на результат, энергичность, инициативность.

По каждому из критериев участник может получить от 0 до 2 баллов. На основании суммы полученных каждым сотрудником баллов строится рейтинг; финалисты определяются в соответствии с полученным рейтингом в каждом региональной дирекции.

Участники конкурса, вышедшие в финал, продолжают работу над лучшим проектом в соответствии с рекомендациями, полученными от экспертов на региональных отборочных турах. Участники, не попавшие в финал, могут также продолжать работу над проектом.

В финальном этапе конкурса определяются два вида победителей: команда, выполнившая лучший бизнес-проект (по мнению экспертной комиссии) и победители в личном зачете из которых формируется Кадровый резерв.

Критерии, по которым определяется список победителей в личном зачете (попавшие в кадровый резерв): результативность (достижение личного

результата), эффективность анализа информации и принятия решений. Количество сотрудников, подлежащих зачислению в Кадровый резерв определяется Руководящим блоком региональных дирекций непосредственно перед проведением финала.

Зачисление по итогам участия во внутреннем конкурсе на вышестоящую должность.

Сотрудник, зачисленный в Кадровый резерв по итогам участия в Открытом конкурсе попадает в оперативный Кадровый резерв. В Кадровый резерв зачисляются сотрудники, учувствовавшие в открытом конкурсе на должность руководителя при следующих условиях:

— не менее 90% соответствия по итоговому оценочному листу, составленному экспертной комиссией

— согласие сотрудника на включение его в Кадровый резерв.

Зачисление в целевой Кадровый резерв.

Целевой Кадровый резерв формируется с целью оперативного закрытия вакантных должностей. Сотрудник может быть зачислен в целевой Кадровый резерв после подачи письменной заявки при следующих условиях:

— соответствие профилю резервируемой должности (по оценке деловых качеств)

— наличие в регионе присутствия сотрудника вакантной резервируемой должности / согласие сотрудника переехать в другой регион, в котором есть резервируемая вакантная должность. После зачисления в целевой Кадровый резерв сотрудник обязан пройти программу переподготовки на резервируемую должность.

Сотрудники, зачисленные в Кадровый резерв обязаны проходить обучение согласно программе развития (в соответствии с резервируемой должностью). Должны соблюдаться следующие принципы: самостоятельность, активность, ответственность. Сотрудник, зачисленный в Кадровый резерв несет ответственность за выполнение программы развития, закрепление полученных знаний/навыков и выполнение индивидуальных заданий.

Следует строго придерживаться концептуальной модели развития персонала, которая заключается в:

1. Отбор и найм персонала (открытый конкурс, оценка деловых качеств – психологическое тестирование, оценка на Полиграфе).

Цели полиграфных проверок необходимы для того, чтобы сузить круг подозреваемых, снять с сотрудника необоснованные подозрения, сохранить атмосферу доверия в коллективе;

2. Адаптация (мероприятия «Добро пожаловать в «БИНБАНК»», программа психологической поддержки нового сотрудника);

3. Обучение (обучение в соответствии с учебным планом и главным-графиком обучения на квартал, обязательное базовое обучение);

4. Оценка (оценка знаний / навыков / компетенций / результатов деятельности для разных категорий персонала Банка, комплексная оценка деятельности и компетенций, оценка деловых качеств);

5. Кадровый резерв (обучение по программе Кадрового резерва)

Модель подбора персонала ПАО «БИНБАНКА»:

1. Заявка на подбор (оформление заявки на подбор заказчиком, проведение анализа рынка труда, согласование заявки);

2. Поиск кандидата (размещение вакансий на сайтах, работа с любыми информационными ресурсами, привлечение кандидатов соответствующих профилю позиции, сбор рекомендаций);

3. Проведение оценочных мероприятий (организация тестирования на Деловые качества, организация прохождения полиграфа, организация прохождения службы безопасности);

4. Сопровождение приема кандидата (согласование наличия штатной единицы и бюджета на позиции, подготовка и согласование в системе электронного документооборота обоснования заключения трудового договора, подготовка документов на прием и передача в отдел кадров и трудовых отношений);

5. Адаптация нового сотрудника (сопровождение кандидата в первый

день работы от момента приема до знакомства с подразделением, контроль прохождения испытательного срока).

Снижение издержек ПАО БИНБАНК при процессе адаптации происходит за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшения количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;

2. Сокращения уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

В связи с вышеизложенным делаем вывод, что от качественного процесса адаптации зависит увеличение дохода банка за счет уменьшения затрат в размере 229 607 424 рублей на подбор и обучение новых сотрудников. Правильно обученный сотрудник и в течение 6 месяцев принесет прибыли больше на 45% от вложенных в него средств. Тем самым подбор и обучение НС станет не затратами для банка, а выгодным вложением.

3.2 Совершенствование системы мотивации сотрудников

В ПАО «БИНБАНК» заработная плата сотрудника, как мы рассмотрели выше, состоит из оклада и премиальной части. Доход банка достигается путем оформления банковских продуктов и комиссионных сборов.

Поскольку вся деятельность коммерческого банка нацелена на получение прибыли в условиях постоянно усиливающейся конкуренции, главной задачей становится поиск малейшей возможности получения дополнительного дохода без того, чтобы не подвергать банк неоправданному риску. Получение максимальных доходов достигается, как правило, за счет наиболее эффективного использования основных банковских ресурсов:

Негосударственный Пенсионный Фонд, Инвестиционное страхование жизни, Накопительное страхование жизни, кредитные и дебиторские карты. На фоне данной табл.3.1, можно произвести экономический расчет и выявить доход ПАО «БИНБАНК» (табл.3.1).

Таблица 3.1

Доход банка, выполнение планов за 2016 год¹³

	План	Факт	
Январь	Страхование (руб.)	78 000 000	46 500 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	47 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	22 400 000	16 000 000
	Накопительное Страхование Жизни (руб)	800 000	500 000
	Карты (Шт.)	12 000	6 000
Февраль	Страхование (руб)	696 000 000	505 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	780 000	490 000
	Инвестиционное Страхование Жизни (руб)	20 140 000	11 507 000
	Накопительное Страхование Жизни (руб)	84 000 000	43 939 000
	Карты (Шт.)	101 000	57 000
Март	Страхование (руб)	571 500 000	385 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	72 000	48 000
	Инвестиционное Страхование Жизни (руб)	23 109 000	19 100 000
	Накопительное Страхование Жизни (руб)	80 000 250	57 000 639
	Карты (Шт.)	95 000	63 000
Апрель	Страхование (руб)	688 000 000	355 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	65 000
	Инвестиционное Страхование Жизни (руб)	22 341 000	18 154 000
	Накопительное Страхование Жизни (руб)	75 000	43 540
	Карты (Шт.)	125 000	58 000

¹³ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 3.1

Май	Страхование (руб)	74 890 000	65 405 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	76 000	63 000
	Инвестиционное Страхование Жизни (руб)	21 512 000	21 731 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	81 000 700	38 154 000
	Карты (Шт.)	100 000	59 000
Июнь	Страхование (руб)	896 000 500	655 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	65 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	23 643 000	21 743 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	78 000 000	59 039 000
	Карты (Шт.)	120 000	67 000
Июль	Страхование (руб)	758 000 000	659 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	65 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	23 342 000	18 542 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	86 000 000	36 000 985
	Карты (Шт.)	120 000	70 000
Август	Страхование (руб)	800 950 000	365 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	58 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	24 576 000	21 741 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	85 000 000	42 000 000
	Карты (Шт.)	104 000	65 000
Сентябрь	Страхование (руб)	609 250 000	542 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	65 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	32 431 000	28 781 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	85 000 000	45 829 000
	Карты (Шт.)	108 000	45 000

Продолжение таблицы 3.1

Октябрь	Страхование (руб)	850 000 000	695 000 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	39 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	25 120 000	23 100 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	86 500 000	52 578 000
	Карты (Шт.)	130 000	61 000
Ноябрь	Страхование (руб)	74 500 000	365 200 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	48 000
	Инвестиционное Страхование Жизни(руб)	28 410 000	25 231 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	85 500 000	62 501 000
	Карты (Шт.)	101 000	61 000
Декабрь	Страхование (руб)	806 520 000	669 500 000
	Негосударственный Пенсионный Фонд (Шт.)	75 000	59 000
	Инвестиционное Страхование Жизни (руб)	26 341 000	21 432 000
	Накопительное Страхование Жизни(руб)	98 500 000	71 254 000
	Карты (Шт.)	129 000	67 000

Исходя из данных табл. 3.1 произведем расчет прибыли за 4 квартал 2016 года .

НПФ «Доверие» при поддержке ряда предприятий были созданы специальные программы негосударственного пенсионного обеспечения, позволяющие работникам вместе с предприятием эффективно накапливать личные пенсионные капиталы и формировать общую заинтересованность участия граждан в данных программах. Эта инициатива позволила в дальнейшем организовать стройную систему дополнительных пенсионных выплат для участников Фонда. Стоимость Негосударственного пенсионного фонда в 2016 году составляет 2700 руб.

$$39000 * 2700 = 105300000$$

Прибыль банка за октябрь 2016 года составляет 105 300 000 рублей.

Инвестиционное страхование жизни — продукт, сочетающий в себе страхование жизни клиента и финансовый инструмент, позволяющий получить доход за счет инвестирования части внесенных денежных средств в различные финансовые активы, предлагаемые страховщиком (облигации или акции различных компаний, представляющих различные сектора экономики, драгоценные металлы и т. п.).

Основными страховыми рисками по договору ИСЖ являются:

- дожитие до окончания действия договора страхования;
- смерть по любой причине.

Страховая сумма по рискам дожития и смерти по любой причине составляет 100% уплаченного страхового взноса, увеличенного на размер инвестиционного дохода. Сроки страхования могут составлять от трех лет. Оплата страхового взноса может производиться либо единовременно, либо в течение срока страхования равными платежами (ежемесячно, ежегодно).

Дополнительно в полис могут быть включены иные страховые риски (смерть в результате несчастного случая, смерть в результате ДТП и т. д.), страховые суммы по которым устанавливаются отдельно и, как правило, превышают основную страховую сумму.

Инвестиционное страхование жизни составляет 10 % от суммы страхования.

$$23100000 * 0,1 = 2310000$$

Доход банка по ИСЖ составляет 2 310 000 руб.

Накопительное страхование жизни – инструмент, проверенный временем и пользующийся популярностью в западных странах, в том числе для оптимизации налогообложения. Накопительное страхование жизни составляет 35% от суммы страхования.

$$52578000 * 0,35 = 18402300$$

Доход банка по ИСЖ составляет 182 202 300 руб.

Строго говоря, кредитная карта не предполагает возможности использования собственных средств. В России, однако, кредитной принято

называть любую банковскую карту с кредитным лимитом, в том числе дебетовые карты с овердрафтом — они-то и получили наибольшее распространение в нашей стране. С помощью таких «кредиток» заемщик может не только пользоваться заемными средствами банка, но и оставлять на счете личные деньги, снимая их в банкоматах по специальным тарифам. Отдельные банки начисляют на положительный остаток средств на картсчете проценты, зачастую сопоставимые с процентами по срочным вкладам, что делает использование таких карт еще более выгодным.

Стоимость кредитной и дебиторской карты составляет 100 рублей- 1 штука.

$$61000 \cdot 100 = 6100000$$

Доход банка в продаже кредитных и дебиторских карт составляет 6 100 000 рублей.

Таблица 3.2

Экономический расчет дохода банка за 4 квартал 2016 года¹⁴

Название продукта	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
	Прибыль(руб.)	Прибыль(руб.)	Прибыль(руб.)
ИСЖ	2 310 000	2 523 100	2 143 200
НСЖ	52 578 000	62 501 000	71 254 000
Итого	54 888 000	65 024 100	73 397 200

Исходя из табл.3.2 видно, что плановые показатели по банку в целом на 100% почти не выполняются, это связано, с тем, что ряд офисов перевыполняют свои плановые показатели, а некоторые и не дотягивают до 50%, что влечет за собой потерю прибыли для Банка. Исходя из этого, необходимо к уже существующей мотивации ввести ежеквартальные и сезонные конкурсы.

Рассмотрим пример экономической эффективности внедрения дополнительных конкурсных мотиваций на примере увеличения продаж страховых продуктов.

Так на период 1 квартала 2017 года необходимо объявить конкурс для

¹⁴Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

увеличения объемов продаж по комиссионным продуктам, а именно страхование и ИСЖ/НСЖ(инвестиционные программы партнеров). Для достижения поставленных результатов необходимо установить временные рамки 1 января - 31 марта 2017года (табл.3.3).

Устанавливаем условия: первые 30 сотрудников, которые перевыполнят свой план на 200% и выше по данным двум показателям получают подарочный сертификат на 25 тысяч рублей.

Таблица 3.3

Экономический расчет дохода банка за 1 квартал 2017 г.¹⁵

Название продукта	Январь	Февраль	Март
	Прибыль(руб.)	Прибыль(руб.)	Прибыль(руб.)
ИСЖ	3 320 000	3 613 100	4 156 200
НСЖ	72 539 000	78 301 000	81 264 000
Итого	75 859 000	81 914 000	85 420 200

Исходя из данных делаем вывод, что истечение 1 квартала после объявления выполнение плана составляет 243 193 000 руб.

Таким образом, при минимальных затратах мы увеличиваем объем продаж и достигаем поставленной цели в выполнении целевого показателя в 100%(табл.3.3).

Также, путем ввода дополнительной мотивации, в виде конкурсов, увеличивается конкурентоспособность сотрудников. У них появляется возможность влиять на свою заработную плату, путем увеличения активности и усовершенствования навыков для достижения плановых показателей. Таким образом, мы увеличиваем спектр возможности сотрудника заработать, мотивируем в направлении нужному нам для достижения поставленных задач.

Тем самым уменьшая текучесть кадров, т.к. материальная мотивация будет увеличена.

Основная задача банка состоит в создании условий для эффективной работы сотрудников, стимулирования их профессионального роста посредством

¹⁵ Таблица составлена по данным полученным в процессе исследования

обеспечения возможностей для достойного заработка и социальной поддержки.

В «БИНБАНКЕ» также необходимо ввести льготную программу кредитования для сотрудников следующих видов:

- кредит на потребительские цели;

- овердрафт к зарплатной карте;

2. Процентные ставки по кредиту до 16%.

- ключевые сотрудники - дисконт процентной ставки – 0,3% годовых;

- сотрудники, проработавший в Банке более 5 лет;

- сотрудники, удостоенные звания «Лучший сотрудник»- 0,5% годовых.

- сотрудники, удостоенные звания «Лучший по профессии»- 0,5%

годовых.

3.Срок кредитования до 5 лет.

4. Без поручительства и комиссии.

Предлагаю проводить в «БИНБАНКЕ» профессиональные конкурсы:

- лучший по профессии;

- лучший сотрудник;

- почетный сотрудник;

- лучшая региональная точка сети продаж.

Победителю данного конкурса вручать памятные призы, например: объявление благодарности; выплата денежной премии; награждение ценным подарком; награждение Почетной грамотой; вручение благодарственного письма Правления Банк.

Заключение

В результате выполнения бакалаврской работы был проведен анализ системы управления персоналом на предприятии ПАО «БИНБАНК».

В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи:

- были рассмотрены понятие значения кадровой политики, определение ее цели, факторы и методологические подходы к исследованию и реализации;

- был проведен анализ структуры и системы управления персоналом кадровой политики;

- были раскрыты принципы кадровой политики;

- были определены основные факторы стимулирования эффективности кадровой политики, а также приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом;

- был предложен ряд рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в ПАО «БИНБАНК».

Таким образом, кадровая политика играет большую роль в эффективности работы организации. Персонал следует рассматривать как конкурентное богатство предприятия, которое надо размещать, развивать и мотивировать для достижения стратегических целей организации. При этом ответственность за реализацию активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровые функции руководителей всех звеньев интегрируются в комплексную систему управления человеческими ресурсами, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

В рамках кадровой политики принимается система норм и правил, в соответствии с которыми работают люди, входящие в организацию. Также кадровая политика определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Кадровая политика должна осуществляться в следующих областях:

- отбор и найма персонала;

- адаптация;
- обучение в соответствии с учебным планом;
- оценка знаний, навыков, компетенций, результатов деятельности для различных категорий персонала Банка.

- обучение по программе Кадровый резерв.

Только сбалансированная работа по всем вышеизложенным направлениям позволит создать условия для мотивации более высокой производительности труда персонала и удовлетворенности работой.

Выводы. Исследования кадровой политики ПАО «БИНБАНК» показали, что администрацией банка учитываются далеко не все факторы при работе с кадрами. Наиболее эффективно кадровая политика осуществляется в улучшении системы набора, отбора и подготовки кадров и обучение кандидатов и сотрудников. В итоге вся кадровая политика банка нуждается в ряде преобразований.

В качестве рекомендаций в целях повышения эффективности кадровой политики были **предложены** следующие

- необходимо ввести для мотивации сотрудника ежеквартальные и сезонные конкурсы;

- необходимо ввести льготную программу кредитования для сотрудников;

- необходимо ввести профессиональные конкурсы;

- необходимо ввести корпоративные мероприятия.

Список используемой литературы

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / Аверин А.Н. - М.: Флинта, 2012. - 420с.
2. Аксёнова О.Г. Справочник по управлению персоналом. - М.: Югра, 2013. –190 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Базаров Т.Ю.– М.: ЮНИТИ, 2014. - 570с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. / Базаров Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535с.
5. Бондарь Н.П. Управление персоналом организации. – М.: Инфра – М, 2015. – 371с.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей: учеб. пособие / Борисова Е.А. - СПб.: Питер, 2014. - 396с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юристъ, 2016. – 237с.
8. Гаврилова Ю.Д. Ф. Подбор персонала. – Ростов на Дону: Ладога, 2015. – 322с.
9. Голубев А.А. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. – СПб.: Нева, 2013. - 402с.
10. Громов Д.Э. Анализ финансового состояния предприятия. - М.: Мир, 2013. -312с.
11. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Мир, 2014. – 378с.
12. Егеазарян Г.А. Экономика, организация, планирование, управление. / под ред. Шеремета А.Д. - М.: Экономика, 2014. - 364с.
13. Ерошкин Э.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра М, 2014. – 443с.
14. Кабанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. пособие / Кибанов А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 415с.

15. Клеппер. Е.В. Управление персоналом. – М.: Инфра – М, 2014. – 255с.
16. Книга работника кадровой службы. / под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. – М.: Экономика, 2014. – 147с.
17. Ковалев В.И. Персонал. – М.: Норма, 2013. – 367с.
18. Марков Д.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2012. -234с.
19. Масонов П.Н. Кадры предприятия. - М.: Инфра - М, 2012. – 127с.
20. Медведко С.С. Управление деятельностью организации. – М.: Сервис и Дело, 2013. – 359с.
21. Потапова Л.М. «Все для Кадровика». - М.: «Справочник от экспертов». – 2014.– 112 с.
22. Резников К.В. Кадры предприятия. – М.: Финпресс, 2013. – 255с.
23. Сеница Л.М. Планирование на предприятии / учеб. пособие. ч.2. Тактическое планирование / под общей ред.А.И. Ильина. - М.: ООО «Новое знание», 2012. - 416с.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Инфра-М, 2014. - 358с.
25. Щербаков Л.В. Кадровая политика предприятия. – СПб.: Нева, 2012. -415с.

