

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ
СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
на тему:

Оптимизация затрат на персонал и их планирование в организации как фактор
инвестиционной привлекательности (на материалах ООО «СибСоцБанк»)

Выполнил(а) студент(ка)

4 курса, группы № 273

Илюшникова Е. К.

Подпись

Научный руководитель:

д.э.н., доцент

Воронкова О. Ю.

Подпись

Выпускная квалификационная
работа защищена

« ____ » _____ 2021 г.

Оценка _____

Председатель ГЭК:

Н. В. Белая

Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ О. Ю. Рудакова

« ____ » _____ 2021 г.

Барнаул 2021

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
 кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
 направление 38.03.03. Управление персоналом
 группа 273

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Илюшникова Екатерина Константиновна

1. Тема работы Оптимизация затрат на персонал и их планирование в организации как фактор инвестиционной привлекательности (на материалах ООО «СибСоцБанк»).
2. Срок сдачи студентом законченной работы 18.06.2021
3. Исходные данные по работе Внутренняя документация «СИБСОЦБАНК» ООО, данные сайта ЦБР, финансовая отчетность «СИБСОЦБАНК» ООО.
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав): 1 Теоретические основы исследования затрат на персонал в организации; 2 Исследование издержек на персонал и путей их оптимизации на примере «СИБСОЦБАНК» ООО; 3 Рекомендации по совершенствованию путей оптимизации затрат на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО.
5. Перечень графического материала 2 рисунка, 14 таблиц, 7 приложений
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
1 Теоретические основы исследования затрат на персонал в организации	Воронкова О. Ю.	22.03.2021	18.06.2021
2 Исследование издержек на персонал и путей их оптимизации на примере «СИБСОЦБАНК» ООО	Воронкова О. Ю.	22.03.2021	18.06.2021
3 Рекомендации по совершенствованию путей оптимизации затрат на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО	Воронкова О. Ю.	22.03.2021	18.06.2021

7. Дата выдачи задания 22.03.2021

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

_____ (подпись)

Студент _____

(подпись)

Содержание

ЗАДАНИЕ	2
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Затраты на персонал организации: понятие, классификация, влияние на инвестиционную привлекательность	8
1.2 Способы оценки эффективности затрат на персонал	15
1.3 Способы оптимизации затрат на персонал	23
2 ИССЛЕДОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК НА ПЕРСОНАЛ И ПУТЕЙ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ «СИБСОЦБАНК» ООО	30
2.1 Характеристика ООО «СибСоцБанк».....	30
2.2 Анализ затрат на персонал ООО «СИБСОЦБАНК».....	37
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПУТЕЙ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В «СИБСОЦБАНК» ООО	53
3.1 Проблемы системы управления персоналом «СИБСОЦБАНК» ООО	53
3.2 Пути решения выявленных проблем	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	62

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом внимание к вопросу повышения эффективности работы персонала возрастает. Этот факт подтверждают многочисленные исследования в области повышения эффективности управления.

Организации все больше акцентируют внимание на развитии и увеличении эффективности такого ресурса, как персонал. Признается значимость данного ресурса, необходимость инвестиций в его развитие в долгосрочной перспективе. Сегодня персонал выступает одним из важнейших конкурентных преимуществ компании. Происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами: персонал рассматривается не как фактор затрат, а как ключевой ресурс. Система управления персоналом должна быть нацелена на: получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал посредством мотивации работников на достижение целей компании; объективную оценку отдачи от вложений в человеческий капитал; справедливую оценку результатов работы сотрудников и соответствующее вознаграждение. Затраты на персонал, таким образом, становятся инструментом осуществления политики управления человеческими ресурсами предприятия.

Как было отмечено выше, сегодня издержки на персонал воспринимаются не как затраты, а скорее, как инвестиции, которые приносят отдачу в долгосрочной перспективе. Это означает, что грамотное управление эффективностью затрат на персонал может положительно сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации в целом.

Актуальность дипломной работы заключается в том, что эффективная работа с персоналом, оказывающая положительный экономический эффект, требует рационального подхода, методов, способных качественно урегулировать процессы управления в организации. В принятии решений о направлениях и величине затрат на персонал участвует множество субъектов управления, действия которых требуют координации.

Как правило, в большинстве российских компаний на сегодняшний день кадровые мероприятия планируются без необходимого экономического обоснования. Зачастую это обусловлено отсутствием у работодателя четкого, систематизированного представления о системе затрат на персонал, отсутствием понимания различий между понятиями «управление персоналом» и «управление затратами на персонал», игнорированием специфики затрат на персонал в системе общих производственных издержек организации.

В условиях дефицита квалифицированных кадров, который испытывают в настоящее время компании, особую актуальность приобретает задача формирования системы управления затратами на персонал, являющейся основой согласования социально-экономических целей работодателя и работника.

Объект исследования – затраты на персонал ООО «СибСоцБанк».

Предметом исследования является пути оптимизации затрат на персонал ООО «СибСоцБанк».

Степень разработанности темы курсовой работы. Теоретические основы управления затратами на персонал в отечественной и зарубежной экономической литературе рассматриваются в работах представителей различных направлений экономической науки, но преимущественно в рамках экономики труда.

Теоретические и методологические основы, рекомендации по реализации функций управления персоналом представлены в работах В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, В.В. Травина, А.П. Волгина, Г. Десслера. Проблемы управления затратами на персонал в трудах этих авторов исследуются преимущественно в контексте оценки экономической и социальной эффективности отдельных проектов по совершенствованию системы управления персоналом компании.

Несмотря на то, что многие авторы рассматривают процессы управления персоналом в организации и отмечают значимость данной проблемы, вопрос управления затратами на персонал в организации изучен недостаточно. Как правило, существующие на сегодняшний день исследования ограничиваются разработкой понятийного аппарата, состава и классификации затрат на персонал,

вопросами стимулирования и мотивации труда, системами и формами оплаты труда. Недостаточно исследован вопрос формирования системы управления затратами на персонал, путей и способов эффективной оптимизации такого рода издержек.

Цель дипломной работы: на основе теоретико-практического исследования выявить пути оптимизации затрат на персонал в коммерческой организации.

Задачи дипломной работы:

- изучить литературу по данной проблеме, ознакомиться с основными понятиями системы затрат на персонал в организации, составляющими ее элементами и современными тенденциями развития;
- определить особенности оценки эффективности затрат на персонал;
- исследовать издержки на персонал и пути их оптимизации на примере ООО «СибСоцБанк»;
- предложить варианты оптимизации затрат на персонал ООО «СибСоцБанк».

При написании дипломной работы были использованы следующие методы:

- анализ литературы по обозначенной проблеме;
- системный анализ;
- статистический анализ;
- сравнительный анализ.

Структура работы включает введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, список литературы. Используемые для анализа материалы прилагаются. В первой главе рассмотрены вопросы сущности затрат на персонал, методы оценки эффективности затрат на персонал, способы оптимизации затрат на персонал; во второй главе проанализированы основные показатели работы с персоналом ООО «СибСоцБанк», в третьей главе даны рекомендации по оптимизации затрат на персонал.

Приведенные в работе экономические показатели деятельности объекта исследования помножены на коэффициент для сохранения конфиденциальности информации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Затраты на персонал организации: понятие, классификация, влияние на инвестиционную привлекательность

Эффективное использование имеющихся в распоряжении организации ресурсов – залог ее процветания. В настоящее время признается особая значимость персонала в развитии компании. Это влечет за собой необходимость грамотного инвестирования средств в трудовой ресурс.

Даже не изучая статистические данные можно предположить, что в наиболее экономически развитых странах уровень вложений в человеческий капитал высокий. Экономическая эффективность и процветание страны сегодня во многом зависит от того, сколько средств вкладывается в людей. Инвестиции в человеческий капитал способствуют поступательному развитию общества.

Персонал является носителем интеллектуального потенциала и человеческого капитала хозяйствующего субъекта и ключевым ресурсом обеспечения доходности и развития современной компании. Сейчас человеческий ресурс рассматривается как один из самых важных объектов инвестирования, наравне с технологиями или оборудованием [31]. Это способствует появлению необходимости обоснования затрат на персонал ввиду его развития и усиления при сохранении положительного экономического эффекта и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности производства.

Понятие «затраты на персонал» появилось давно, тем не менее ученые до сих пор не сходятся в единой его трактовке. Проблемы планирования и оптимизации затрат на персонал являются актуальной темой для исследований. Так, к рассмотрению данной области причастны такие отечественные ученые, как Генкин Б.М., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Минченкова О.Ю., Одегов Ю.Г., Федорова Н.В., Шлендер П.Э. и др.

Согласно мнению профессора А. Я. Кибанова, затраты на персонал организации являет собой совокупный показатель расходов на отбор, адаптацию,

обучение, оплату труда, решение проблем социального характера, обеспечение и улучшение трудового процесса в целом.

По мнению профессора П.Э. Шлендера, расходы на персонал включают в себя выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг организации.

Профессор Ю.Н. Павлючук определяет затраты на персонал как часть вновь созданной в процессе общественного воспроизводства стоимости, образующей фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы в конкретных социально-экономических и исторических условиях. Данное определение скорее характеризует затраты на персонал как макроэкономическую категорию, т.к. обращено к сфере общественного воспроизводства [28].

Как правило, затраты на персонал определяются учеными-экономистами как совокупность затрат на персонал, связанных с его содержанием (найм, материальное стимулирование, социальные выплаты и другое).

Затраты на персонал должны быть оптимальными, то есть способными замотивировать персонал на качественное выполнение трудовых обязанностей при отсутствии ущерба для бюджета компании. Это поможет не только достичь экономического эффекта и уменьшения расходной части компании, но и более рационально вкладывать средства в кадровый состав предприятия – более эффективно осуществлять кадровые процедуры и направлять средства на развитие и совершенствование персонала. Чтобы достигнуть данной цели, необходимо анализировать и планировать затраты на персонал точно так же, как и любые другие виды издержек организации.

Можно выделить две категории затрат на персонал: основные и дополнительные затраты. Основная категория затрат представлена

материальной мотивацией сотрудников, включающей выплату заработной платы, стимулирующих выплат. Дополнительные затраты на персонал включают оплату дополнительных благ персонала, а также все затраты, связанные с процедурами организации труда персонала.

Если рассматривать категории затрат на персонал более подробно, можно выделить следующие группы:

1. затраты, связанные с выплатой денежного вознаграждения за выполненную работу – сюда можно отнести выплату заработной платы, стимулирующие выплаты, премии, доплаты, надбавки;
2. затраты, связанные с оплатой нужд сотрудников, без удовлетворения которых он не будет способен продуктивно работать – организация питания, снабжение униформой и средствами индивидуальной защиты, организация отдыха и другое;
3. затраты, связанные с социальным обеспечением – оплата больничных, компенсации производственных травм, дополнительное медицинское страхование, премии и выплаты, не связанные с результатами трудовой деятельности;
4. затраты на обучение и развитие персонала – все затраты, связанные с процессами продвижения работника в должности: от найма и адаптации до сокращения;
5. затраты для своевременной комплектации рабочих мест, если этого требуют технические или деловые элементы функционирования организации – к данной группе относятся, например, затраты на транспортировку сотрудника от дома до работы служебным транспортом;
6. затраты на формирование благоприятного эмоционально-психологического климата в коллективе – затраты на проведение тренингов и иной психологической работы с сотрудниками,

направленной на установление атмосферы сотрудничества и нацеленность на достижение результата [26].

Бюджетирование затрат на персонал на данный момент является одним из самых действенных методов рационализации HR-расходов. Бюджетирование затрат на персонал представляет собой элемент менеджмента, задачей которого является осуществление функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов организации для достижения стратегических целей компании, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджете управления персоналом.

Выделение бюджета затрат на персонал в общем бюджете компании предполагает:

- выявление и оценку функций, задач и зоны ответственности службы по работе с персоналом;
- планирование действий и задач, которые должны быть осуществлены службой по работе с персоналом;
- формирование статей расходов на HR-процессы;
- создание адаптивных форматов бюджетов, разработкой которых занимается служба по управлению персоналом;
- согласование бюджета на персонал с другими центрами финансовой ответственности организации;
- согласование и утверждение бюджета на персонал с руководством организации;
- контроль за исполнением бюджета на персонал;
- сопоставление плановых и фактических показателей исполнения бюджета и принятие соответствующих управленческих действий [42].

В. В. Сухинина считает, что бюджетирование затрат на персонал позволяет организации отслеживать и контролировать денежные потоки, направляемые на работу с персоналом через систему показателей, за которую отвечают руководители конкретных подразделений. Процесс финансирования HR-процессов в таком случае становится прозрачным и понятным для руководства компании, позволяет оценить экономический эффект таких инвестиций [35].

Планирование деятельности службы по управлению персоналом является фундаментом разработки бюджета на персонал, являющегося по своей сути планом расходов, сгруппированных по статьям на определенный период времени [8].

Бюджетирование затрат на персонал выполняет ряд функций:

1. планирование HR-мероприятий, стратегии управления персоналом, соотносящейся с общей стратегией развития организации;
2. планирование потребности в кадрах определенного качества в конкретный период времени;
3. анализ имеющегося потенциала человеческих ресурсов для сопоставления с необходимым для достижения целей организации уровнем;
4. стимулирование работников HR-службы посредством установления фиксированного бюджета на затраты кадровой службы;
5. координация между руководством организации, ее подразделениями и HR-отделом по вопросам расходования средств на процессы управления персоналом;
6. контроль за выполнением бюджета расходов на персонал;
7. привлечение руководителей подразделений к разработке бюджета на персонал посредством сбора информации о мерах, необходимых для качественной организации работы отдела.

Внедрение системы бюджетирования затрат на персонал способствует достижению следующих результатов:

- увеличение точности планирования затрат организации, ее финансового положения;
- получение точного представления о реальных потребностях кадрового отдела путем сопоставления статей расходов и поступлений;
- создание организованной, понятной системы взаимодействия бюджетов подразделений организации;
- в конечном итоге, улучшение результатов деятельности организации.

Бюджетирование затрат на персонал представляет собой эффективный инструмент управления персоналом организации, повышения ее конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Организованное управление затратами на персонал организации, или бюджетирование, способствует повышению инвестиционной привлекательности компании.

Инвестиционной привлекательностью организации называется система характеристик того или иного объекта инвестирования, отражающая его доходность, перспективы развития и уровни инвестиционных рисков. Инвестиционная привлекательность организации формируется под влиянием множества факторов – внешних и внутренних [9].

Работа с затратами на персонал является внутренним фактором формирования инвестиционной привлекательности. Внутренние факторы оказывают прямое влияние на данный показатель и организация имеет возможность контролировать их [21]. К таким факторам Ростиславов Р. А. относит:

- финансовое положение компании;
- производственные факторы;
- качество управленческого аппарата;
- инновации и инвестиции;
- конкурентоспособность [30].

Мельничук О. М. к внутренним факторам инвестиционной привлекательности относит экономическую эффективность деятельности компании [22].

Д. А. Едновицкий, В. А. Бабушкин и Н. А. Батурина признают внутренними факторами систему управления компанией в целом: кадровый, интеллектуальный, торгово-производственный потенциал, качество менеджмента, стратегию развития компании и другое [11].

Самым важным фактором повышения инвестиционной привлекательности признается составление стратегического плана развития организации, нацеленного на достижение основных целей организации. Планирование деятельности компании, в том числе планирование затрат на персонал в долгосрочной перспективе, позволяет компании избежать нерационального использования имеющихся в ее распоряжении ресурсов и, соответственно, улучшить финансовые показатели. В свою очередь, снижение материальных издержек является одним из условий достижения инвестиционной привлекательности [6].

Кадровое обеспечение также является важным фактором обеспечения инвестиционной привлекательности – обеспечивает эффективность работы персонала, его привлечение к работе и развитие. Работа с кадрами с позиции формирования инвестиционной привлекательности может быть разделена на две группы задач: планирование потребности в персонале и планирование работы персонала. Первая группа задач ответственна за своевременный набор персонала в должном качестве и количестве, вторая – за организацию трудовой деятельности на конкретных рабочих местах. Вложение средств в развитие персонала способствует формированию сильного штата профессионалов с необходимыми компетенциями. Это влияет на качество работы, уровень продаж и, в конечном итоге, на прибыль организации.

Таким образом, в современное время невозможно представить успешное развитие в условиях рыночной экономики компании, не уделяющей должного внимания трудовому ресурсу. Персонал на сегодняшний день – один из важнейших ресурсов организации, задача которой грамотно организовать трудовой процесс и развитие сотрудников без вреда для ее финансового положения. С данной целью организациям следует уделить особое внимание работе с затратами на персонал, их планированием и оптимизацией – это будет способствовать не только улучшению финансового положения компании, но и повысит ее инвестиционную привлекательность, а также конкурентоспособность.

1.2 Способы оценки эффективности затрат на персонал

Любые инвестиции должны приносить экономическую выгоду – только в этом случае организация будет эффективно развиваться и расти. Инвестирование в человеческий капитал компании представляется довольно затратным мероприятием: это и прямые расходы на организацию и проведение собеседований, организацию обучения, улучшение условий труда и другое, и косвенные расходы, связанные, например, с низкой производительностью труда вновь прибывших работников. Тем не менее, это принесет организации выгоду и окажет положительный экономический эффект в долгосрочной перспективе. Вкладываясь в отбор, адаптацию, обучение и развитие персонала, организация получает штат квалифицированных работников в нужном количестве. С целью экономии классически организации прибегали к сокращению численности персонала, желая сократить издержки за счет уменьшения выплат по заработной плате, затрат на содержание рабочих мест, отчисления в социальные фонды и прочее. Однако такой подход не эффективен: он может принести быстрые результаты, но в долгосрочной перспективе нанесет серьезный ущерб развитию компании. Например, снизится качество продукции, повысится текучесть персонала, появятся дополнительные расходы на поиск и адаптацию персонала [23]. При этом стоит помнить, что оптимизация затрат входит в сферу интересов

не только работодателя, но и работников, а также государства. Здесь возникает некоторое противоречие: организации, стараясь сократить издержки на персонал, нередко прибегают к нарушению трудового законодательства и социальных прав работников. В то же время государство, с одной стороны заинтересованное в доходности организаций, влияющих на объем поступающих налогов, также заинтересовано в социальной стабильности и перспективах долгосрочного планирования социально-экономических показателей. Отсюда следует вывод о том, что важно проводить оптимизационные мероприятия таким образом, чтобы добиться не только экономической, но и социальной эффективности [16].

В настоящее время организации отходят от названной практики, понимают важность и значимость инвестиций в человеческий капитал. Именно поэтому вопрос эффективности использования средств на персонал, инвестиций в человеческий капитал становится все более актуальным.

С. Беккер был одним из первых, кто ввел понятие «человеческий капитал» на микроуровне. Он описал человеческий капитал компании как набор навыков, знаний и способностей сотрудника. Инвестициями в данные качества С. Беккер считал затраты на обучение и развитие. Он высоко оценил эффективность обучения в первую очередь для самих сотрудников. С. Беккер определил преимущество выпускников высших учебных заведений посредством нахождения разницы между средним уровнем заработной платы выпускника ВУЗа и работника со средним общим образованием [19].

По мнению В. В. Клочкова по-другому к рассмотрению данного вопроса подходил И. Фишер. С его точки зрения, использование капитала должно заключаться в получении процентов по всем структурам доходов (зарплаты, пособия, рента), в том числе и человеческого капитала. Полученный от такого рода инвестиций доход и будет определять стоимость человеческого капитала организации [17].

М. Фридмен определил человеческий капитал как актив организации, обеспечивающий труду непрерывный доход. Данный актив определяется средневзвешенной величиной будущих поступлений дохода. Средства организации и доход рассматриваются как взаимозависимые величины [37].

Оценка человеческого ресурса затрудняется рядом факторов:

- человеческий ресурс как научная категория на данный момент не имеет единого толкования;
- применяемые для экономического анализа методики ориентированы преимущественно на оценку материальных ресурсов и слабо адаптируются для оценки нематериальной составляющей затрат;
- отсутствие научно обоснованной системы оценки человеческого капитала [27].

При оценке человеческого капитала организации можно рассматривать следующие традиционные показатели: общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям затрат, затраты на персонал по видам расходов. Рекомендуется также учесть инвестиционную составляющую расходов для обеспечения возможности сокращения затрат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем [2].

Оценка эффективности затрат на персонал предполагает сопоставление результатов деятельности и объема затраченных в тот же период средств на персонал. Важно контролировать объемы издержек на персонал в системе общих издержек организации и структуре добавленной стоимости. Ряд авторов отмечает, что увязка затрат на персонал с основными результатами деятельности организации способствует мотивации сотрудников к достижению лучших результатов [3].

В рамках Гарвардской модели управления человеческими ресурсами эффективность затрат рассматривается как результат в области управления персоналом наряду с такими характеристиками, как приверженность,

компетентность, согласованность [4]. В данной системе оценка затрат, производимая на основании анализа финансовых результатов деятельности организации, не является решающей при оценке результата [40].

Некоторые авторы предлагают рассматривать затраты на персонал с точки зрения совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership) как актив организации, требующий инвестирования средств в него. В данном случае предполагается расчет стоимости каждого процесса управления персоналом в отдельности [10, 25].

Существует также подход к оценке затрат на персонал компании с использованием системы сбалансированных показателей. Данный подход учитывает не только финансовую отдачу инвестированных в персонал средств, но и придает значение таким качественным показателям, как возможность инновационного развития компании, влияние на отношения со стейкхолдерами и формирование компетенций, необходимых для поддержания конкурентоспособности организации [24].

Экономическую ценность персонала некоторые авторы предлагают оценивать путем расчета следующих показателей: добавленная человеческая экономическая стоимость (Human economic value added - HEVA), добавленная стоимость человеческого капитала (Human capital value added - HCVA), окупаемость инвестиций в человеческий капитал (Human Capital Return on Investment - HCROI), рентабельность персонала (Return on Labour - ROL) и другие. Показатель HEVA отражает, какое количество добавленной стоимости можно приписать среднему количеству труда, затраченному в конкретный период времени. HCVA является дополнением предыдущего показателя и учитывает льготы и компенсации, выплачиваемые сотрудникам. HCROI показывает, какой объем интеллектуального капитала компании находит отражение в каждой стоимостной единице продукции. ROL характеризует прибыльность персонала [39].

Многие зарубежные авторы для оценки эффективности затрат на персонал используют в качестве ведущего показателя не численность персонала, а эквивалент полной занятости. Этот показатель способствует более объективной оценке вложенных в персонал средств, так как учитывает труд не только устроенных на полную ставку сотрудников, но и тех, кто работает не полный рабочий день, а также выполняет временные работы по заказу. Рекомендуется использовать показатели затрат на персонал на один отработанный человеко-час [41]. Как показывают результаты эмпирических исследований, четкое определение результатов труда и оценка производительности отдельных сотрудников являются факторами, оказывающими наиболее сильное влияние на эффективность сотрудников.

В целом, в теории современной экономической мысли существуют два подхода к оценке человеческого капитала: стоимостной и экспертный. Стоимостной подход рассматривает человеческие ресурсы с точки зрения его стоимости [15]. В свою очередь, стоимостной подход подразделяется на две группы методов: затратные и доходные.

Подход к оценке эффективности затрат на персонал с позиции экономических показателей предполагает анализ затрат на персонал, их отдельных элементов, а также их эффективность. Показатели характеризуют общие затраты на персонал, затраты на оплату труда, затраты на профессиональное обучение, производительность труда [32]. Затратные методы включают в себя три метода [29].

- метод оценки стоимости человеческого капитала способствует определению издержек организации на содержание персонала посредством изучения объема прямых затрат на человеческие ресурсы. Здесь учитываются затраты на оплату труда, выплаты в страховые фонды, налоги, обучение и повышение квалификации, улучшение условий труда и другое. Метод представляется понятным и легким, но не отражает полной стоимости человеческого капитала;

- метод конкурентной оценки помимо прямых затрат на персонал учитывает косвенные – расходы на поиск и привлечение кандидата, потери знаний и квалификаций в лице высвобожденных сотрудников и тому подобное [34];
- метод оценки перспективной стоимости помимо перечисленных выше статей расходов учитывает также перспективную стоимость человеческого капитала конкретной организации с учетом ее развития в ближайшие несколько лет.

И. В. Ильинский предлагает рассматривать стоимость человеческого капитала как совокупность стоимости капитала образования, капитала здоровья и капитала культуры [12]. Под капиталом образования автор подразумевает затраты на обучение, переподготовку и повышение квалификации работников. Капитал здоровья – вложения в формирование, поддержание и развитие работоспособности сотрудников. Капитал культуры – вложения в развитие человека как личности, расширение его кругозора, мировоззрений.

Доходные методы заключаются в оценке получаемых работниками доходов, полученных в результате вложения средств в образовательный и квалификационный уровень сотрудника. Данная группа методов предполагает оценку имеющегося в распоряжении организации человеческого капитала и перспектив его развития и увеличения дохода от использования в будущем [7]. Инвестирование в человеческий капитал может способствовать возникновению социального и экономического эффекта.

Социальный эффект оценивается посредством нахождения минимального объема затрат на персонал, необходимого для поддержания должного уровня работоспособности и функционирования, включая затраты на питание, обучение, здравоохранение и другое. Объем таких издержек зависит от индивидуальных потребностей отдельного работника.

Оценка экономического эффекта инвестиций в человеческий капитал производится, как правило, после реализации каких-либо инвестиционных

проектов, связанных с персоналом. При этом используется такой показатель, как ROI (Return of Investment) – возврат на инвестиции. Оценка данного показателя производится по нескольким направлениям: оценка мотивации и интереса сотрудников к инвестиционному проекту; оценка полученных в результате реализации проекта знаний и опыта; использование полученных в ходе проекта знаний [18].

В результате оценки формируется суждение об эффективности инвестиционного проекта. Если значение ROI составляет до 20%, то произведенные инвестиции являются неэффективными; значение в 20% характеризует стабильность положения организации на рынке; от 20 до 150% – эффективный проект; свыше 150% – эффективность организации в целом [20].

Несмотря на легкость и понятность стоимостных методов оценки человеческого капитала, они не дают полного представления о стоимости человеческого капитала организации, так как не учитывают творческую составляющую в трудовой деятельности. Отсюда возникает противоречие – работники, на которых тратят одинаковое количество финансовых средств могут различаться производительностью труда (за счет различной инициативности и новаторства) и, следовательно, разной ценностью для организации [33].

С целью учета качества человеческого капитала была выделена группа экспертных методов оценки человеческого капитала. Данная группа методов представляет собой систему оценки качественных показателей работы сотрудников организации. Оценке подвергаются и качественные характеристики отдельно взятого работника, и общего человеческого капитала организации.

Рассчитываются данные показатели при использовании весовых коэффициентов путем прохождения трех стадий:

1. выделение совокупности качественных показателей, характеризующих вклад конкретного работника в капитал знаний организации;

2. определение весовой доли (коэффициента), характеризующего степень проявления того или иного показателя у конкретного работника;
3. определение бальной шкалы для оценки каждого показателя.

Все баллы суммируются и на их основании высчитывается средний балл по каждому сотруднику. Данный метод помогает более объективно оценить качественные показатели трудовой деятельности, что не способны сделать модели оценки, основанные на изучении затрат на персонал.

Названные методы оценки человеческого капитала имеют свои недостатки:

- стоимостные методы не способны оценить человеческий потенциал в полной мере – затратные методы учитывают при этом только совокупность издержек на персонал, а доходные – лишь принесенную использованием человеческого ресурса прибыль;
- экспертные методы далеки от основных показателей деятельности организации, слабо с ними коррелируются [27].

Для осуществления качественной оценки эффективности затрат на персонал важно учитывать не только изменения структуры и динамики оплаты труда и иных выплат, но и факторы, влияющие на такие изменения. Следовательно, одним из этапов оценки эффективности затрат на персонал является оценка факторов, влияющих на изменение уровня данных издержек [5].

Таким образом, в настоящее время существует множество подходов к оценке человеческого капитала и затрат на персонал в целом. Все методы можно разделить на две группы: стоимостные и экспертные. Исследование затрат на персонал является основанием для оценки эффективности этих затрат и обеспечивает руководство организации информацией для их последующего планирования и управления. Поэтому выбор показателей оценки является крайне важным и требует методологического обоснования. С практической точки зрения более эффективными являются методы, основанные на калькуляции затрат на персонал и их анализе

Считаем, что в условиях рыночной экономики невозможно обойтись только одним направлением оценки – необходимо учитывать как экономический эффект от инвестиций в персонал, так и качественные его составляющие. Каждая организация выбирает метод оценки затрат на персонал в зависимости от специфики ее деятельности и особенностей работы с персоналом.

1.3 Способы оптимизации затрат на персонал

Оптимизация затрат на персонал – обеспечение необходимого для эффективного функционирования компании численного и квалификационного состава сотрудников, формирование понятной и прозрачной системы оплаты труда и иных материальных выплат работникам, а также выделение особого ряда расходов на персонал, которые в сумме помогут снизить экономические издержки организации, обеспечивая в то же время достойный уровень жизни и условий труда сотрудников организации.

Оптимизация затрат на персонал может быть осуществлена различными способами в зависимости от особенностей кадровой политики организации и ее экономического положения. Интерес к рациональному распоряжению своими ресурсами компаний с каждым годом возрастает, на первый план выходит планирование и целенаправленное управление издержками на персонал, а не слепая зависимость от обстоятельств.

Можно различить два аспекта процесса оптимизации:

1. управление факторами заключается в максимально возможном сокращении любого рода потерь имеющихся в распоряжении организации ресурсов;
2. контроль и анализ затраченных на развитие персонала средств способствует пониманию необходимости инвестирования в персонал и определению адекватного объема таких вложений [14].

Оптимизация затрат на персонал может заключаться как в частичном или общем сокращении издержек на управление персоналом, так и в

перераспределении средств на приоритетные для организации направления по работе с персоналом [13].

Можно выделить ряд подходов к оптимизации затрат на персонал:

- сокращение численности персонала является наиболее спорным способом сокращения затрат на персонал. С одной стороны, данный метод гарантированно снизит затраты на персонал путем сокращения издержек на оплату труда, страховые выплаты, организацию обучения и другое. С другой стороны, компания может понести серьезные потери в долгосрочной перспективе – это и сокращение производительности труда, снижение лояльности персонала, потери интеллектуального потенциала компании в лице сотрудников, обладающих особыми знаниями и компетенциями и другое;
- одним из подходов к оптимизации затрат на персонал является борьба с текучестью кадров. Процессы движения от процедуры найма до высвобождения персонала связаны с большими финансовыми затратами. Также стоит учитывать неявные потери средств, связанные с вложением в развитие сотрудника – при высвобождении сотрудника организация теряет часть интеллектуального потенциала и компетенций. При выявлении нездоровой текучести кадров в организации необходимо, в первую очередь, выявить ее причины и выбрать соответствующий метод борьбы. К числу наиболее актуальных методов относятся:
 - создание бренда работодателя;
 - поиск новых источников набора персонала;
 - установление контактов с высшими учебными заведениями по вопросам трудоустройства выпускников;
 - установление более конкурентоспособного общего вознаграждения и условий занятости и другое;
- борьба с потерями рабочего времени [1];

Отдельное внимание стоит уделить вопросу нормирования труда. Часто этот метод управления затратами воспринимается как пережиток прошлого, однако, в настоящий момент организации вновь начинают обращаться к основным его положениям. Нормирование труда позволяет оценить возможности организации по оптимизации затрат на персонал и в целом выявить необходимость таких преобразований. Ни одно из перечисленных выше направлений не может быть осуществлено без знаний о численной потребности в персонале, соразмерности выплачиваемой заработной платы выполняемым сотрудником трудовых действий и их результатов. Составляющие нормирования труда, адаптированные к условиям рыночной экономики, дают возможность повысить эффективность управления персоналом организации, а также рационально определить подходящие в конкретном случае формы оплаты и стимулирования труда.

Одним из недостатков нормативных систем регулирования в прошлом было то, что, помимо идеологизации и формализации, нормы часто сочетались по отраслям или роду занятий и не принимали во внимание реальность организации. Следовательно, после расчета норм в «идеальных» условиях, то есть со всеми необходимыми ресурсами и связями между технологическим и трудовым процессом, необходимо внести коррективы в соответствии с реальными условиями деятельности организации [36, 38].

Перечисленные выше методы осуществляются посредством работы с состоящим в штате организации персоналом. Однако существуют методы оптимизации затрат на персонал, основанные на перераспределении трудовых функций и привлечением временного персонала, к ним можно отнести:

1. лизинг персонала (staffleasing) представляет собой заключение трудового договора с соискателем организацией, которая впоследствии от своего имени отправляет данного специалиста на определенное место работы на достаточно долгий период времени (как правило, от 3 месяцев до нескольких лет). Данное явление часто встречается на

местах, где услуги квалифицированного специалиста требуются с периодическим постоянством;

2. подбор временного персонала (temporary staffing) используется чаще всего при реализации краткосрочных проектов: персонал необходим на небольшой срок (как правило, от одного дня до нескольких месяцев). Чаще всего категориями временного персонала являются административный и обслуживающий, необходимые на время проведения выставок, PR-мероприятий, анализа рынка, а также в случае необходимости временной замены сотрудника (например, по причине болезни или отпуска);
3. выведение персонала за штат (outstaffing) заключается в оформлении в штат рекрутингового агентства персонала организации-заказчика. При этом выведенный за штат персонал продолжает работать на прежнем месте, выполнять свои трудовые функции. Такой метод актуален, если существуют ограничения по численному составу штата. Данный метод дает организации-заказчику ряд преимуществ:
 - отсутствие проблем с трудовыми отношениями и трудовой документацией с сотрудниками;
 - трудовые конфликты не будут решаться напрямую с работником;
 - большая свобода в перемещении и замене сотрудников;
 - возможность большей оптимизации затрат на персонал благодаря переходу части затрат из категории постоянных в переменные, а также благодаря сокращению затрат на социальные выплаты и другое;
4. использование внешних услуг (outsourcing) заключается в передаче конкретной работы организации-подрядчику. В таком случае компания оплачивает не труд определенных работников, а выполнение услуги. Организация-заказчик, как правило, не имеет в штате сотрудников для выполнения передаваемых на аутсорсинг работ. Переведенные на аутсорсинг работы чаще всего являются второстепенными для

организации, но необходимыми для обеспечения её функционирования, такие как клининг, логистика, IT-сопровождение или исследования рынка.

Аутсорсинг отличается от аутстаффинга тем, что при аутсорсинге организация-заказчик платит за выполнение определенных работ, а при аутстаффинге – за труд конкретных сотрудников, обладающих необходимыми знаниями, компетенциями и квалификацией. Оба метода позволяют организации сократить расходы на персонал без потерь в качестве работ и производительности труда [32].

Пандемия 2020 года показала, что существуют возможности для большей оптимизации и рационализации затрат на персонал, о которых компании ранее не задумывались. Этот период заставил руководителей пересмотреть весь процесс работы службы по управлению персоналом – от набора и адаптации до высвобождения персонала. Чтобы выжить, многие компании были вынуждены действовать по-другому, что вызвало взрыв творчества и критического мышления.

Сайт по поиску работы SuperJob проводил опрос среди менеджеров и работников кадровых служб, в ходе которого было выявлено, что примерно половине российских компаний во время первой волны пандемии удалось сохранить затраты на персонал на докризисном уровне. В особенно выгодном положении оказались организации, работающие в сфере IT и телекоммуникации – среди них расходы на персонал на докризисном уровне смогли сохранить практически 75%.

Британская аудиторско-консалтинговая компания «Ernst & Young» провела опрос «COVID-19: какие меры по оптимизации издержек и затрат принимает ваша компания» среди крупных организаций, являющихся представителями реального сектора экономики, сектора услуг и финансового сектора. Результаты опроса показали, что почти все опрошенные компании сократили постоянные и капитальные затраты более, чем на 20% в период

пандемии. Более половины опрошенных планируют сократить затраты, в том числе на персонал. Отмечается заинтересованность владельцев предприятий перевести часть работ на аутсорсинг и внедрить технологии роботизации и автоматизации для повышения производительности труда.

Пандемия коронавируса вынудила многие организации в срочном порядке перейти на удаленный режим работы, внедрять новые методы работы и технологии. При переходе на дистанционный режим работы возникла проблема нехватки персональных компьютеров, а также обеспечения информационной безопасности. 27% компаний отметили проблемы с получением доступа к корпоративной сети. Таким образом, многие организации были технически не готовы перейти на дистанционный режим работы.

Данные опроса позволяют сделать вывод о том, что в ближайшем будущем намечается тенденция цифровизации и автоматизации большинства трудовых процессов, в том числе и работы кадрового отдела: процесс подбора кандидатов всё чаще будет происходить онлайн, а удаленная работа и гибкий график станут нормой. Бизнес начнет более активно использовать облачные решения для снижения стоимости и нагрузки на инфраструктуру.

Примером эффективного внедрения диджитал-решений в процессы управления персоналом может служить опыт французской компании Vente Privée. Они организовали поиск персонала посредством видеозаявок. Это сэкономило и время, и деньги – теперь рекрутеру не приходилось проводить собеседование с каждым кандидатом отдельно. Соискателю высылалась ссылка на онлайн-платформу, переходя по которой он должен был ответить на ряд вопросов за ограниченное количество времени. Все ответы записывались на видео, а рекрутеры затем просматривали их.

Директор компании Vente Privée Оливье Ле Флош прокомментировал новшество: “Этот метод рекрутинга позволяет найти сотрудников в любой точке Франции. За несколько минут мы можем оценить, как человек себя преподносит,

манеру его поведения и компетентность. Благодаря видеозаявкам свое время экономим не только мы, но и наши соискатели, которым не приходится ехать в Париж для первого собеседования”.

Таким образом, на сегодняшний день вопрос оптимизации затрат на персонал является особенно актуальной темой, которая входит в сферу интересов организаций не только крупного, но также среднего и малого бизнеса. Разнообразие методов оценки затрат на персонал и способов их оптимизации позволяет руководителям выбрать наиболее подходящие, с учетом специфики организации, особенностей работы службы по управлению персоналом и кадровой политики.

Оптимизация затрат на персонал является актуальным и требующим внимания явлением. Пандемия 2020 года способствовала открытию новых способов работы с персоналом и, соответственно, поиску новых путей оптимизации затрат. Сегодня быстро набирают обороты процессы цифровизации и диджитализации HR-процессов. Уже сегодня многие компании отмечают их эффективность. Несмотря на то, что внедрение современных цифровых технологий в процесс управления персоналом – дорогостоящее явление, такая инвестиция будет способствовать положительному экономическому эффекту в долгосрочной перспективе.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК НА ПЕРСОНАЛ И ПУТЕЙ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ «СИБСОЦБАНК» ООО

2.1 Характеристика ООО «СибСоцБанк»

«КРАЕВОЙ КОММЕРЧЕСКИЙ СИБИРСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ БАНК» ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, сокращенное наименование - «СИБСОЦБАНК» ООО представляет собой универсальное кредитно-финансовое учреждение, предлагающее широкий спектр услуг юридическим и физическим лицам. Банк относится к категории средних региональных банков, и основную часть операций проводит в одном регионе - Алтайском крае.

Банк работает на финансовом рынке Алтайского края с 1992 года. В настоящее время на этом рынке оказывают услуги 2 самостоятельных коммерческих банка, 3 филиала банков и 629 внутренних структурных подразделений кредитных организаций других регионов.

Основным собственником Банка является Алтайский край в лице Министерства экономического развития Алтайского края (владеет 99,9% капитала).

Приоритетное направление деятельности Банка – целенаправленное и многостороннее участие в реализации важнейших краевых социально-экономических программ. Банк участвует в лизинговой и инвестиционной программе. Все средства, направляемые основным участником – Алтайским краем – в уставный капитал Банка, становятся целевыми источниками для Краевого лизингового фонда, работающего с 2001 года.

Региональная сеть Банка включает в себя 13 дополнительных офисов: 5 из них находятся в Барнауле, и 8 дополнительных офисов - в городах и районах края (г.Бийск, г.Заринск, г.Камень-на-Оби, г. Белокуриха, с. Алтайское, с. Михайловское, с. Завьялово, г. Новоалтайск).

Банк входит в Систему страхования вкладов (свидетельство № 209 от 25.11.2004г), является участником Алтайской торгово-промышленной палаты, Алтайского банковского союза, Ассоциации региональных банков России.

С 2003 года Банк является участником Федеральной программы ипотечного кредитования, аккредитован в федеральном ипотечном агентстве (АО «АИЖК», в настоящее время АО "ДОМ.РФ").

Рейтинговым агентством «Эксперт РА» Банку присвоен рейтинг кредитоспособности на уровне ruBB+ , прогноз по рейтингу «стабильный».

По величине активов Банк занимает по состоянию на 01.01.2021 г. 199 место из 406 действующих кредитных организаций.

Уставный капитал составляет 391881 тыс. рублей, величина капитала – 458810,1 тыс. рублей. В среднем за отчетный год источники собственных средств занимают 23,8% пассивов Банка, привлеченные ресурсы – 76,2% пассивов. В структуре привлеченных ресурсов наибольшую долю составляют вклады физических лиц (61,7%, 29 538 счетов), а также остатки на расчетных счетах клиентов (31,8%, 3 146 счетов).

Основные направления активных операций Банка – кредитование юридических и физических лиц, операции с ценными бумагами, а также выдача банковских гарантий. В усредненной структуре активов Банка наибольшую долю занимают кредиты юридических и физических лиц (55,8%), межбанковские кредиты (16,1%), вложения в ценные бумаги (4,2%). Доля ликвидных активов составляет 14,0%.

Чистая прибыль Банка за 2020 год составила 9469,5 тыс. рублей.

Банк располагает прочной капитальной базой, норматив достаточности капитала на 01.01.2021 г. составляет 17,411% при минимально допустимом значении в 8%.

На деятельность Банка в 2020 году существенное влияние оказали следующие факторы: ограничительные меры, введенные в регионе вследствие распространения коронавирусной инфекции, снижение объемов производства, падение фондовых котировок, рост безработицы, падение реальных располагаемых доходов населения, снижение ключевой ставки Банком России и, как следствие, снижение ставок по вкладам. В то время как по банковскому сектору в целом наблюдается тенденция роста активов, нетто-активы Банка за отчетный год снизились на 2,4%.

Привлеченные средства Банка снизились на 3,4%, в том числе вклады физических лиц и индивидуальных предпринимателей сохранились на уровне начала 2020 года, остатки на счетах юридических лиц снизились на 10,4%. Оттока средств физических лиц во многом удалось избежать благодаря развитию системы дистанционного банковского обслуживания, а также с помощью удержания ставок по вкладам в рыночном диапазоне. Важными итогами развития банковских технологий в данном направлении стало внедрение:

- переводов денежных средств по платежной системе «CONTACT»; - переводов денежных средств в рамках сервиса Системы быстрых платежей Банка России;
- сервиса открытия вкладов с использованием дебетовой банковской карты Банка;
- сервиса открытия вкладов через систему Интернет-банк в рамках Сервиса «ФАКТУРА.RU».

Снижение объема средств юридических лиц, размещенных в Банке, обусловлено уменьшением срочных депозитов, что в большой степени связано с эффектом высокой базы (на 01.01.2020 года большая часть срочных ресурсов юридических лиц была размещена на новогодние каникулы). Средства на расчетных счетах юридических лиц увеличились за 2020 год на 7,8%. Нововведениями в данном сегменте стало внедрение зарплатных проектов, а также пакетных тарифных планов для отдельных категорий клиентов.

Действенный механизм привлечения клиентов – услуги по простому и расширенному сопровождению государственных контрактов. Банк имеет большой опыт по контролю за капитальными вложениями в социальные объекты, профильных специалистов высокого уровня и хорошую репутацию в данной сфере. В последние годы стратегическими клиентами Банка стали предприятия дорожного хозяйства. На сегодня Банк осуществляет расширенное сопровождение по 4 государственным контрактам на выполнение работ по содержанию автомобильных дорог, в рамках них открыто уже 22 счета как исполнителям, так и всем соисполнителям контрактов. Другая перспективная для сотрудничества отрасль – добывающая промышленность, а именно карьеры по добыче щебня.

По итогам 2020 в Банке наблюдается незначительное снижение кредитного портфеля как по юридическим (на 0,9%), так и по физическим лицам (4,7%). Важнейшим фактором кредитования юридических лиц стало участие Банка в различных государственных программах по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства. Доступ региональных банков к таким программам был ограничен, поэтому для удержания клиентов Банк вынужден был снижать ставки по кредитованию. Несмотря на это Банк участвовал во всех возможных программах. 57% кредитного портфеля Банка выдано по различным программам с государственной поддержкой, в том числе:

- по федеральным программам – 113927,4 тыс. рублей;
- по региональным программам – 411262,2 тыс. рублей.

Для поддержки предприятий региона Банк ввел дополнительно собственные льготные программы. Активно финансировались предприятия сельскохозяйственной отрасли Алтайского края на проведение посевных и уборочных работ. Объем выданных кредитов на данные цели составил в 2020 году – 106,911 млн. рублей.

Отличительной чертой отраслевой структуры кредитного портфеля Банка является незначительная доля наиболее пострадавших от пандемии отраслей.

Наибольший удельный вес в структуре кредитного портфеля Банка занимает сельское хозяйство, для которого 2020 год в целом оказался удачным. Неплохие показатели продемонстрировали также предприятия дорожного хозяйства.

Снижение розничного портфеля в отчетном году обусловлено, в основном, последовавшим за ограничительными мерами, направленными на предотвращение распространения коронавирусной инфекции, ростом безработицы, потерей доходов гражданами. При этом Банк сократил выдачу необеспеченных потребительских кредитов и сделал упор на ипотечное кредитование: в 2020 году выдано в 2,3 раза больше ипотечных кредитов, чем в 2019 году.

В 2020 году состоялся запуск проекта по кредитным картам, а также подключение к системе MirPay.

Для увеличения доходов по основным продуктам Банк идет по пути цифровизации, в частности по банковским гарантиям реализован проект по переходу заключения договоров на выдачу банковских гарантий с бумажных носителей на документы, подписанные электронной подписью. Данное нововведение позволило увеличить полученные доходы по банковским гарантиям. В то же время Банк последовательно реализует политику по снижению комиссий по банковским гарантиям в целях сохранения своих конкурентных позиций на данном рынке.

В период обострения эпидемиологической обстановки свыше 50% работников Банка были переведены на удаленный режим работы. При этом Банк оказывал услуги в полном объеме, непрерывно продолжая свою деятельность. Обслуживание клиентов осуществлялось с соблюдением всех установленных санитарно-эпидемиологических мер.

Несмотря на негативные тенденции в экономике и последствия пандемии Банку удалось завершить финансовый год с положительным финансовым результатом, в 2,3 раза превышающем показатель 2019 года.

Сохранение рыночных позиций Банка обеспечивают основные конкурентные преимущества: гибкость, ориентация на потребности клиента, индивидуальный подход, скорость рассмотрения заявок и принятия решений, «человеческое» лицо Банка.

Таблица №1 – Показатели финансового состояния учреждения 2019-2020 гг.

Показатель	2019 год	2020 год	Рост показателя, в %
Прибыль до налогообложения (тыс. руб.)	10483,2	19303,8	184,14
Процентные доходы, всего (тыс. руб.):	183110,7	177528,3	96,95
от размещения средств в кредитных организациях	27995,7	27623,4	98,67
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями	148154,7	141969,9	95,82
от вложений в ценные бумаги	6960,3	7935	114
Процентные расходы, всего (тыс. руб.):	84041,4	76097,4	90,55
по привлеченным средствам кредитных организаций	1967,1	347,1	17,65
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	82074,3	75750,3	92,3
Выплаты персоналу, всего (тыс. руб.):	13187,1	14002,8	106,19
Уплата налогов, сборов и иных платежей, всего:	6351,9	9834,3	154,8
Чистая прибыль	4131,3	9469,5	229,21
Операционные расходы (тыс. руб.):	96721,8	72433,5	74,89
Операционные доходы (тыс. руб.):	81007,5	56854,8	70,2

За 2020 год Банком получена прибыль до налогообложения в 19303,8 тыс. рублей. Чистая прибыль составила 9469,5 тыс. рублей, что в 2,3 раза больше чистой прибыли 2019 года. В отчетном периоде по сравнению с предыдущим снизился объем процентных доходов на 3,0%, объем процентных расходов – на 9,5%. Отклонения в отчетном периоде наблюдались по компонентам чистого

комиссионного дохода: зафиксирован рост по комиссионным доходам (на 2764, тыс. рублей), снижение по комиссионным расходам (на 131,4 тыс. рублей). Операционные расходы увеличились на 11,3%. На 26,9% снизились операционные доходы, на 8,7% - чистые доходы по валютным операциям. Расход по налогам увеличился на 54,8%.

Модель управления в «СИБСОЦБАНК» ООО имеет следующую структуру, отраженную на рисунке 1.

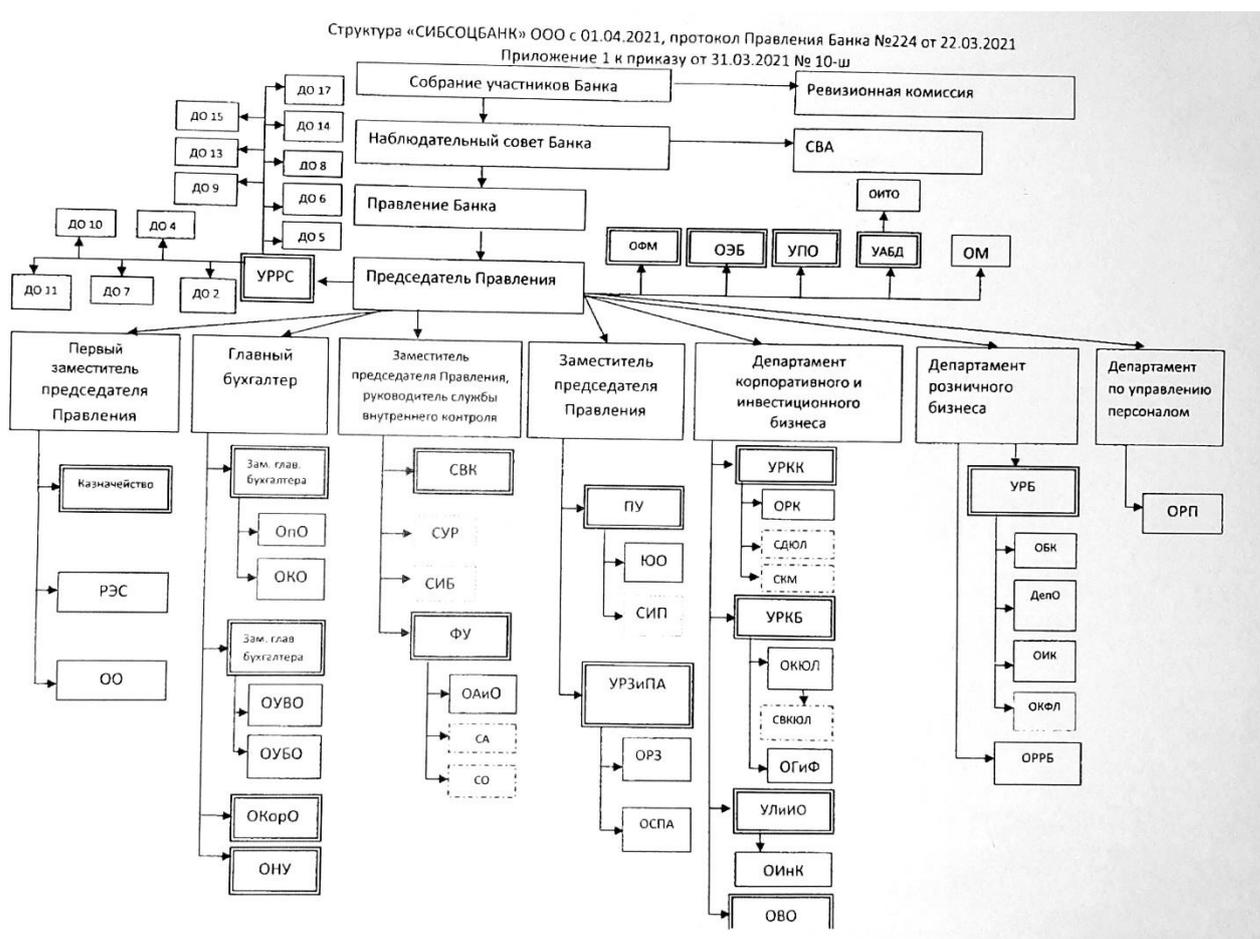


Рисунок 1 Модель управления в «СИБСОЦБАНК» ООО

Корпоративные ценности банка – законность, ответственность, открытость.

Принципы профессиональной этики банка:

- добросовестность;
- профессионализм;

- сотрудничество;
- сохранение тайны;
- ориентация на клиента;
- качество;
- рациональное использование времени;
- деловая этика.

Работники банка соблюдают деловой стиль в одежде, общие правила поведения в коллективе, обслуживания клиента [44].

2.2 Анализ затрат на персонал ООО «СИБСОЦБАНК»

Фактическая численность сотрудников банка представлена в таблице 2.

Таблица 2. Фактическая численность сотрудников «СИБСОЦБАНК» ООО

	2019 год	2020 год
«СИБСОЦБАНК» ООО, численность сотрудников, чел.	277	276

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод о том, что в банке последний год численность сотрудников практически не изменилась.

«СИБСОЦБАНК» ООО укомплектовано кадрами в соответствии со штатным расписанием (таблица №3):

- ВРИО председателя правления – 1;
- Первый заместитель председателя правления – 1;
- Главный бухгалтер – 1;
- Заместитель председателя правления контроля – 2;
- Помощник председателя правления – 1;
- Начальник подразделения – 72;

- Заместитель начальника подразделения – 15;
- Главный инженер-программист – 10;
- Инженер-программист – 2;
- Главный инженер – 1;
- Заместитель главного бухгалтера – 2;
- Бухгалтер последующего контроля – 1;
- Старший бухгалтер – 21;
- Бухгалтер – 4;
- Старший кассир – 11;
- Кассир – 12;
- Экономист – 13;
- Главный экономист – 44;
- Специалист – 7;
- Главный специалист – 30;
- Главный аудитор – 1;
- Старший инспектор – 1;
- Заведующий складом – 1;
- Старший водитель – 1;
- Комендант – 2;
- Водитель – 6;
- Уборщик служебных помещений – 1;
- Переплетчик документов – 6;
- Заведующий архивом – 1;
- Делопроизводитель – 1;
- Инспектор – 1;
- Главный юрисконсультант – 2;
- Главный бизнес-аналитик Управления программного обеспечения – 1;

Таблица №3 – Укомплектованность штата «СИБСОЦБАНК» ООО за
2019-2020 гг.

Категории персонала	2019 год			2020 год			Рост показателя, %
	Факт	Штат	Укомплектованность, %	Факт	Штат	Укомплектованность, %	
Руководители	90	91	98,9	91	91	100	101,11
Специалисты	144	146	98,63	143	146	97,95	99,31
Прочий персонал	43	43	100	42	43	97,67	97,67
ИТОГО	277	280	98,93	276	280	98,57	99,64

Данные таблицы свидетельствуют, что укомплектованность штата по категориям руководителей в 2020 году по сравнению с 2019 возросла – штат укомплектован. По категории специалистов укомплектованность уменьшилась, появилась еще одна незакрытая должность. По категории прочих работников также наблюдается сокращение укомплектованности и высвобождению одного рабочего места.

Для проведения анализа затрат на персонал необходимо прежде всего рассмотреть структуру персонала предприятия. На предприятии работают сотрудники различных категорий.

Таблица 4. Структура сотрудников «СИБСОЦБАНК» ООО

Критерий	2019 год		2020 год	
	чел.	удельный вес, %	чел.	удельный вес, %
Категория				
руководители	90	32,49	91	32,97
специалисты	144	51,99	143	51,81
прочий персонал	43	15,52	42	15,22
всего	277	100	276	100

Рассчитаем соотношение численности специалистов и руководителей

$$2019 \text{ г.} = 90 / 144 \times 100 = 62,5\%$$

$$2020 \text{ г.} = 91 / 143 \times 100 = 63,6\%$$

Согласно данным таблицы 4, в 2020 году произошло небольшое снижение доли специалистов и увеличение доли руководителей в составе персонала «СИБСОЦБАНК» ООО. В целом доля руководителей в компании по отношению к числу специалистов высока.

В структуре персонала банка можно выделить два блока персонала: бизнес-блок и обеспечивающие работу банка подразделения (таблица 5).

Таблица 5. Структура сотрудников «СИБСОЦБАНК» ООО по блокам.

Вид блока	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %
Бизнес-блок	111	40,22
Подразделения, обеспечивающие работу банка	165	59,78
Всего	276	100

По данным таблицы 5 можно судить о том, что численность персонала, обслуживающего банк (не связанного непосредственно с созданием бизнеса) существенно превышает численность персонала, связанного с бизнес-процессами в банке – практически 60% задействованного персонала не связаны с бизнес-процессами.

Таблица №6 – Половая структура персонала в «СИБСОЦБАНК» ООО за 2019-2020 гг.

Категории персонала	2019 год		2020 год		Рост показателя, %
	Чел.	%	Чел.	%	
Женщины	226	81,59	225	81,52	99,91
Мужчины	51	18,41	51	18,48	100,38

ИТОГО	277	100	276	100	
-------	-----	-----	-----	-----	--

Около 80% сотрудников учреждения – женщины. Это обусловлено особенностями деятельности организации – в большинстве случаев именно женщины осуществляют работу с финансовыми документами. Мужчины в основном занимают руководящие должности.

Самая многочисленная категория персонала по возрастам – 31-45 лет. Следующей по численности категорией является персонал в возрасте 26-30 лет, следом за ним категория персонала в возрасте 46-55 лет.

Таблица №7 – Возрастная структура персонала в «СИБСОЦБАНК» ООО за 2019-2020 гг.

Категории персонала	2019 год		2020 год		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
До 25 лет	24	8,66	26	9,42	108,77
26-30 лет	63	22,74	61	22,1	97,19
31-45 лет	123	44,04	123	44,57	101,2
46-55 лет	54	19,49	54	19,57	100,41
Старше 55	13	4,69	12	4,38	93,39
ИТОГО	277	100	276	100	

Структура персонала по уровню образования представлена в таблице №8.

Таблица №8 – Структура персонала учреждения по уровню образования за 2019-2020 гг.

Уровень образования	2019 г.		2020 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
Основное общее	3	1,08	3	1,09	100,93
Среднее	30	10,83	29	10,51	97,05
Высшее	244	88,09	244	88,41	100,36
ИТОГО	277	100	276	100	

Персонал в большей части имеет высшее профильное образование, что обусловлено необходимостью работы с финансовыми показателями.

Стоит отметить тот факт, что банк осуществляет прием на работу инвалидов по квотам. Так, на конец 2020 года в организации числились 12 инвалидов, работающих в счет квоты.

Затраты на персонал «СИБСОЦБАНК» ООО за последние три года представлены в таблице 9.

Таблица 9. Расходы на персонал «СИБСОЦБАНК» ООО.

	2018 год	2019 год	2020 год
Расходы на персонал, тыс. руб.	12401,1	13187,1	14002,8
Изменение, %	-	6,3	6,2

Из приведенной таблицы видно, что с 2018 года наблюдается рост затрат на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО. Отмечается стабильный рост затрат на персонал каждый год примерно на 6%. Однако численность персонала в период с 2019 по 2020 год в организации уменьшилась, следовательно, увеличение затрат не связано с увеличением фонда оплаты труда.

Сам по себе объем затрат на персонал в абсолютном измерении не дает простора для качественного анализа системы издержек на персонал и возможностей их оптимизации. Куда более показательными являются разбивка затрат на персонал по категориям, доля издержек на персонал в общей системе затрат организации, а также в совокупном объеме реализации. Данные показатели позволяют судить о том, какая часть совокупных доходов банка тратится на персонал. Для этого следует разделить общий объем затрат на персонал за исследуемый период на совокупный объем реализации за тот же период.

Определим долю затрат на персонал в системе общих издержек банка. Для этого используем показатель общих затрат организации и затраты на персонал (таблица 10).

Таблица 10. Затраты на персонал банка в структуре общих затрат организации.

	Затраты на персонал, тыс. руб.	Операционные расходы банка, тыс. руб.	Доля затрат на персонал в структуре совокупных издержек, %
2019 год	13187,1	96721,8	13,63
2020 год	14002,8	72433,5	19,33

Затраты на персонал / общие издержки $\times 100\%$

2019г. = $13187,1 / 96721,8 \times 100 = 13,63\%$

2020г. = $14002,8 / 72433,5 \times 100 = 19,33\%$

Таким образом, на фоне значительного сокращения объемов операционных расходов банка с 2019 по 2020 год (24288,3 тыс. руб.), рост затрат на персонал и его доля в общей структуре затрат оказались ощутимыми. Так, 2020 году доля затрат на персонал в общем объеме издержек банка возросла на 5,7%.

Следующая величина, которую следует рассмотреть – размер затрат на одного работника. Для этого совокупные издержки на персонал за исследуемый период делят на численность сотрудников банка.

Величина издержек на 1 работника = Издержки на персонал за исследуемый период / численность сотрудников организации.

2019 г. = $13187,1 / 277 = 47,61$ тыс. руб.

2020 г. = $14002,8 / 276 = 50,73$ тыс. руб.

Показатель затрат на одного работника позволяет судить о том, сколько в среднем стоит организации содержание одного сотрудника в конкретный период.

Затраты на персонал растут в каждом отчетном периоде. Если учесть тот факт, что фактическая численность персонала остается практически неизменной, можно судить о том, что «СИБСОЦБАНК» ООО придерживается политики эффективного управления человеческими ресурсами.

Особо значимым показателем эффективности общественного производства в целом и работы конкретной организации является производительность труда, занимающая одно из главных мест в системе трудовых показателей.

Операционные расходы и количество работающего персонала – показатели, позволяющие определить эффективность управления персоналом в организации. Рост производительности труда - главный фактор прироста объема услуг и улучшения его качества, поэтому темпы ее роста определяют темпы развития общественного производства и повышения его эффективности.

Измерение производительности труда осуществляется путем сопоставления результатов труда в виде объема выполненных услуг с затратами труда.

Рассмотрим производительность труда в динамике за 2019 - 2020 гг. (таблица 11).

Таблица 11. Изменение фактической производительности труда в «СИБСОЦБАНК» ООО за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 год	2020 год	2020 год к 2019 году, в %
Объем услуг	183110,7 тыс. руб.	177528,3 тыс. руб.	96,95

Численность работников	277 чел.	276 чел.	99,64
Фактическая производительность	661049 руб. / чел.	643218 руб. / чел.	97,3

Из таблицы 11 видно, что в 2019 г. производительность труда составила 661049 руб./чел., в 2020 г. 643218 руб./чел. Таким образом, производительность труда в 2020 г. уменьшилась на 2,7%,. Следовательно, применяемая система управления персоналом может иметь необходимые для решения проблемы.

Рассмотрим структуру затрат на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО за исследуемый период (таблица 12).

Таблица 12. Структура затрат на персонал «СИБСОЦБАНК» ООО за 2019-2020 гг.

Вид расходов	2019 год	2020 год	Отклонение, %
Общие издержки организации на персонал за период, тыс. руб.	13187,1	14002,8	106,19
расходы на оплату труда, включая компенсационные и стимулирующие выплаты, тыс. руб.	9674,4	10291,5	106,38
расходы по выплате других вознаграждений работникам, тыс. руб.	454,2	463,2	101,98
страховые взносы с выплат	3034,5	3223,8	106,24

вознаграждений работникам			
расходы на оплату труда, включая компенсационные и стимулирующие выплаты, со сроком исполнения свыше 12 месяцев после окончания годового отчетного периода, тыс. руб.	3,6	2,7	75,0
подготовка и переподготовка кадров, тыс. руб.	8,4	3,3	39,3
другие расходы на содержание персонала, включая расходы на перемещение персонала, тыс. руб.	12	18,3	152,5

Анализ структуры затрат на персонал показал, что в 2020 году возросли затраты на выплату заработной платы – на 6% в сравнении с 2019 годом. «СИБСОЦБАНК» ООО стремится к созданию комфортных условий труда для своих сотрудников. Для этого организация обеспечивает сотрудников конкурентоспособной заработной платой и предоставляет им пакет корпоративных льгот. Заработная плата сотрудников состоит из базового оклада и переменной части. Переменная часть заработной платы зависит от личной результативности и соответствия корпоративным ценностям и культуре, и является прямым следствием оценки, полученной сотрудником. Банк стремимся к обеспечению справедливого вознаграждения всех сотрудников.

В целом, в 2020 году возросли затраты на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО по всем категориям, кроме затрат на подготовку и переподготовку кадров. На наш взгляд, это может быть связано с увеличением объема использования информационных систем для процессов обучения и переподготовки персонала в банке на фоне введенного карантина в начале 2020 года и повсеместной практики удаленной работы.

Высокий рост категории «другие расходы» может быть связан с необходимостью выделения дополнительных средств на страхование работников отдельных категорий от несчастных случаев / ДМС по причине распространения коронавирусной инфекции.

Рассмотрим объем каждой из категорий затрат на персонал в совокупных издержках на персонал за исследуемый период (таблица 13).

Таблица 13. Доля затрат на персонал каждой категории в общей сумме издержек на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО за 2019-2020 гг.

Вид расходов	2019 год	Доля в общих затратах на персонал, %	2020 год	Доля в общих затратах на персонал, %
Общие издержки организации на персонал за период, тыс. руб.	13187,1	100	14002,8	100
расходы на оплату труда, включая компенсационные и стимулирующие выплаты, тыс. руб.	9674,4	73,4	10291,5	73,5

расходы по выплате других вознаграждений работникам, тыс. руб.	454,2	3,4	463,2	3,3
страховые взносы с выплат вознаграждений работникам	3034,5	23,0	3223,8	23,0
расходы на оплату труда, включая компенсационные и стимулирующие выплаты, со сроком исполнения свыше 12 месяцев после окончания годового отчетного периода, тыс. руб.	3,6	0,03	2,7	0,02
подготовка и переподготовка кадров, тыс. руб.	8,4	0,06	3,3	0,02
другие расходы на содержание персонала, включая расходы на перемещение персонала, тыс. руб.	12	0,09	18,3	0,13

Согласно данным таблицы 13, можем сделать вывод о том, что большая часть совокупных издержек на персонал заключается в двух основных категориях затрат - общие издержки организации на персонал за период (73%) и страховые взносы с выплат вознаграждений работникам (23%).

Для оценки эффективности затрат на персонал сопоставим объемы затрат на персонал с прибылью банка за исследуемый период (таблица 14).

Таблица 14. Изменение совокупных затрат на персонал и операционных доходов банка за 2019-2020 гг.

	2019 год	2020 год	Отклонение, %
Совокупные затраты на персонал, тыс. руб.	13187,1	14002,8	106,2
Операционные доходы банка, тыс. руб.	81007,5	56854,8	70,2

Данные таблицы 14 свидетельствуют о том, что на фоне роста затрат на персонал в 2020 году, не произошло роста операционных доходов банка. Более того, операционные доходы сократились практически на 30%. Не стоит упускать из внимания тот факт, что на ухудшение экономических результатов деятельности банка могли повлиять такие факторы, как: ограничительные меры, введенные в регионе вследствие распространения коронавирусной инфекции, снижение объемов производства, падение фондовых котировок, рост безработицы, падение реальных располагаемых доходов населения, снижение ключевой ставки Банком России и, как следствие, снижение ставок по вкладам [44].

Социально-психологический климат в коллективе благоприятный. У сотрудников налажены доверительные отношения с руководством отдела. Как правило, в банке используется демократический стиль руководства, тем не менее он может меняться в зависимости от сложившихся условий и личности руководителя.

Персонал банка набирается исходя из стратегических задач банка, его структурных подразделений, принимая во внимание необходимость создания коллектива компетентных специалистов, осуществляющих работу как единая команда с целью успешного развития банка, увеличения экономической эффективности и отдачи.

Управление по работе с персоналом занимается подбором персонала на открытые вакансии на основе положения о порядке подбора персонала, приема, адаптации, кадровых переводах и увольнении работников Банка, штатного расписания, должностных инструкций и заявок на подбор персонала.

Время закрытия вакансии варьируется от 14 до 30 дней в зависимости от описанных в заявке на закрытие вакансии требований и категории персонала, должность которого необходимо закрыть («специалист», «руководитель»).

В целях повышения эффективности подбора персонала, более полной оценки профессиональных и деловых качеств кандидатов, в банке проводятся многоуровневые отборочные собеседования. К кандидатам на должности категории «руководитель» применяется психологическое тестирование.

В банке применяется наставничество – к новому сотруднику на период испытательного срока прикрепляется наставник из числа ключевых работников подразделения.

Кадровые переводы внутри банка осуществляются при соответствии квалификации и опыта работника вакантной должности, согласия самого работника, а также целесообразности данного перевода с точки зрения кадровой ситуации в банке.

Порядок увольнения работников определяется Трудовым кодексом РФ.

Банком используется повременно-премиальная система оплаты труда.

В ФОТ работников включаются начисления работникам только в денежной форме в валюте РФ. Система оплаты труда в банке включает в себя три части: заработную плату в виде должностного оплата, являющуюся гарантированным регулярным вознаграждением, и переменной части,

представляющей собой стимулирующие выплаты различного характера и компенсационные надбавки к основному окладу, а также премии, свидетельствующие об эффективности деятельности как отдельно взятого работника, структурного подразделения так и банка в целом.

Должностные оклады устанавливаются работникам на основании штатного расписания, утвержденного председателем Правления Банка.

Премирование работников производится в целях повышения материальной заинтересованности в улучшении результатов их деятельности, обеспечения постоянной заинтересованности каждого работника не только в улучшении результатов индивидуального труда, но и в повышении конечных результатов деятельности банка.

Банк ставит целью работы с кадрами удержание ведущих специалистов, обладающих высокими профессиональными качествами, и привлечение новых сотрудников, обладающих достаточным уровнем компетенций и личностных качеств для соответствующей должности. Персонал банка рассматривается как ценный актив, требующий вложений, которые окупятся в долгосрочной перспективе. Сотрудники банка обладают возможностью профессионального роста и обучения, получения рыночного уровня компенсаций и социальных льгот.

Для обеспечения банка высококачественными специалистами, обладающими соответствующими знаниями и компетенциями, руководство предоставляет сотрудникам возможности непрерывного обучения и повышения квалификации, а также приобретения новых навыков и знаний за счет регулярного перемещения сотрудников внутри организации. Банк делает основной акцент на возможностях внутреннего обучения работников и для достижения данной цели организует обучение на рабочих местах, стажировки, семинары, лекции, тренинги и тому подобное.

Банк проводит внутриорганизационные мероприятия с целью привить сотрудникам чувство принадлежности к команде, лояльности к организации и надежности в труде. Все это способствует усилению корпоративной культуры

банка. Банк работает над формированием положительного имиджа как в восприятии внешних заинтересованных сторон, так и во внутренней среде, что способствует созданию благоприятного социально-психологического фона в коллективе организации.

Работа с кадрами в «СИБСОЦБАНК» ООО ведется отделом по работе с персоналом в составе трех работников: начальник отдела по работе с персоналом, главный специалист и инспектор, а также департаментом по управлению персоналом в составе руководителя департамента по управлению персоналом. В своей работе сотрудники, занятые работой с персоналом, руководствуются трудовым законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями организации.

Организация имеет бланки удостоверений, свидетельств, сертификатов, заявлений, договоров, справок.

Сотрудники отдела кадров действуют в соответствии с должностными инструкциями, являющимися документами, регламентирующими производственные полномочия, предъявляемые к работнику, занимающему конкретную должность.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПУТЕЙ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ В «СИБСОЦБАНК» ООО

3.1 Проблемы системы управления персоналом «СИБСОЦБАНК» ООО

Анализ системы управления персоналом, а также затрат на нее в «СИБСОЦБАНК» ООО позволил выделить ряд проблем, которые необходимо решить. К ним относятся:

1. преобладание обслуживающих банк подразделений над осуществляющими бизнес. Около 60% всех сотрудников не причастны к непосредственному созданию добавленной стоимости. Данный персонал относится к обслуживающему бизнес – без некоторых из должностей банку не обойтись, но некоторые из них можно оптимизировать;
2. рост затрат на персонал, не подкрепленный ростом операционных доходов банка. Данная проблема обусловлена рядом факторов: ограничительные меры, введенные в регионе вследствие распространения коронавирусной инфекции, снижение объемов производства, падение фондовых котировок, рост безработицы, падение реальных располагаемых доходов населения, снижение ключевой ставки Банком России и, как следствие, снижение ставок по вкладам. В условиях кризиса было необходимо увеличить затраты на персонал в связи с распространением коронавирусной инфекции: затраты на медицинское страхование, обеспечение персонал средствами индивидуальной защиты и тому подобное;
3. снижение производительности труда. Данная проблема напрямую связана с предыдущей, так как влияет на объемы реализации, и также может иметь причиной ограничения, введенные в период пандемии. Для корректировки проблемы снижения производительности труда стоит учесть также такие факторы, как:

- a. проверить внутреннюю документацию, регламенты работы, все документы, регулирующие деятельность персонала банка. Регламенты и указания напрямую влияют на производительность труда. Если каждая трудовая функция четко регламентирована и сотрудник ознакомлен с порядком ее выполнения, потери производительности будут минимальными;
- b. контроль уровня знаний, квалификации и компетенций персонала на конкретных должностях;
- c. как следствие предыдущего пункта – своевременное обучение и развитие персонала;
- d. оптимизация рабочего пространства персонала, избавление от отвлекающих факторов на рабочем месте;
- e. проверка актуальности и эффективности применяемой системы мотивации.

3.2 Пути решения выявленных проблем

Для решения выявленных в ходе исследования проблем мы предлагаем прибегнуть к трем основным методам оптимизации затрат на персонал:

- во-первых, непосредственно к оптимизации численности штата путем анализа штатного расписания;
- во-вторых, к внедрению диджитал-решений в процесс управления персоналом;
- в-третьих, внедрять решения по сокращению потерь рабочего времени в конкретных подразделениях банка.

Рассмотрим каждый из методов подробнее.

1. Оптимизация численности штата путем анализа штатного расписания.
К данному методу стоит подходить с осторожностью – необоснованные сокращения могут негативно повлиять на имидж банка как

работодателя, а также привести к потере ценных сотрудников, обладающих высоким уровнем знаний и компетенций.

В ходе исследования было выявлено, что почти 60% сотрудников не причастны непосредственно к бизнес-процессам, а занимают должности, обеспечивающие работу банка. Некоторые из таких подразделений сократить нельзя – они являются особо важными для функционирования банка. К таковым относятся:

- служба информационной безопасности – обеспечивает неприкосновенность конфиденциальной информации клиентов банка, а также информации, являющейся тайной организации. Данная функция не может быть передана сторонней организации, так как представляет собой опору стабильной и безопасной работы банка. В случае необеспечения данной функции банку грозит банкротство или отзыв лицензии;
- служба внутреннего контроля – способствует сокращению внешних и внутренних рисков, а также способствует такой организации внутренней деятельности банка, которая соответствует законодательству и направлена на достижение целей банка;
- служба управления рисками банка – занимается разработкой и внедрением управленческих решений, направленных на выведение банка из кризиса при наступлении ситуации риска;
- служба внутреннего аудита – деятельность направлена на минимизацию риска возникновения убытков и/или потери банком деловой репутации.

Основным сходством перечисленных выше подразделений является контакт с особо важной банковской информацией, доступ к которой не может быть предоставлен сторонней организации. Также данные подразделения не могут быть сокращены в виду своей важности для

функционирования банка. К тому же, суммарная численность сотрудников данных подразделений составляет 7 человек.

На наш взгляд, стоит провести анализ кадров в таких подразделениях, как: отдел информационно-технического обеспечения, отдел корреспондентских отношений, отдел кассовых операций, ремонтно-эксплуатационная служба, управление программного обеспечения, а также в дополнительных офисах банка. В ходе анализа будут выявлены должности, которые можно сократить. Передать работу по анализу штатного расписания рекомендуем руководителю департамента по управлению персоналом или начальнику отдела по работе с персоналом как наиболее компетентным в данном вопросе сотрудникам, знающим работу банка изнутри. Плюсом привлечения к данной работе сотрудников банка является то, что будет отсутствовать необходимость тратить финансовые и временные ресурсы на введение стороннего специалиста в особенности работы банка.

На оплату работы сотрудника по анализу штатного расписания будет затрачена сумма в размере одного ежемесячного оклада данного сотрудника. Предположим, что в ходе анализа будет выявлено не менее одной рекомендуемой к сокращению должности. В таком случае банк получит выгоду в размере:

Расходы на оплату труда персонала (год) / Численность сотрудников (год) = Средние затраты на одного сотрудника в год

10291,5 тыс. руб. / 276 = 37,3 тыс.руб. / один сотрудник в год

В таком случае, при затратах в размере 3,2 тыс.руб. (средние ежемесячные затраты на одного сотрудника) банк получит выгоду как минимум в 37,3 тыс. руб / год.

Рисунок 2. Сопоставление затрат на анализ штатного расписания и возможных выгод.



2. Внедрение диджитал-решений в процесс управления персоналом. В ходе исследования было отмечено существенное снижение затрат на обучение и переподготовку кадров. На наш взгляд, это связано с распространением практики дистанционного обучения, введенного с необходимостью соблюдения карантина в начале 2020 года. Считаем необходимым продолжить данную практику в банке, так как обучение онлайн позволяет банку сэкономить денежные средства на проведение очного обучения сотрудников, а также сократить затраты рабочего времени (так как теперь сотрудник имеет возможность обучаться в удобное для него время и с комфортной скоростью восприятия информации).

Рекомендуем обратить внимание также на автоматизацию процесса внутренних коммуникаций. Банк может сэкономить существенную сумму на внедрении корпоративного приложения для смартфонов (доступ к которому может открыть только сотрудник банка) – заменив

большинство используемых для коммуникации в банке стационарных телефонов.

С помощью специального приложения можно не только облегчить процесс коммуникации между подразделениями, но и отслеживать уровень лояльности сотрудников банка. В приложении можно создать раздел, в котором сотрудникам предлагалось бы прокомментировать существующие условия работы и внести предложения по их улучшению. Данное решение поможет не только выявить уровень лояльности сотрудников банка к организации, но и позволит повысить у работников чувство значимости в компании, принадлежности к ней, что особенно важно на массовых должностях.

Также корпоративное приложение способно помочь в регулировании процессов обучения сотрудников банка: некоторые программы обучения можно уместить в лекции, с которыми сотрудник сможет ознакомиться в приложении; отслеживать необходимость повышения квалификации или прохождения дополнительного обучения можно с помощью тестов/опросников, внедренных в приложение банка.

Стоимость внедрения создания подобного приложения обойдется примерно в 1-2 млн. руб. и займет по времени около 1 месяца (расчет стоимости выполнен на основе калькулятора сайта по разработке приложений AppCraft). Такое вложение в автоматизацию банковских окупятся в долгосрочной перспективе – затраты на процессы управления персоналом существенно сократятся: уменьшатся затраты на содержание и обслуживание стационарных телефонов, процессы тестирования, обучения, адаптации персонала, а также внутренние коммуникации. Помимо сокращения прямых затрат, сократятся потери рабочего времени, что также принесет положительный экономический эффект.

3. Внедрение решений по сокращению потерь рабочего времени в конкретных подразделениях банка. Данный аспект сокращения затрат

на персонал рассмотрим на примере одного из подразделений. Во время прохождения преддипломной практики была проведена фотография рабочего дня в одном из подразделений банка. Были выявлены потери рабочего времени. В числе прочих, одной из причин рабочего времени было время, затраченное на приготовление кофе в кофемашине. На данное действие сотрудники тратили в среднем по 5 минут, каждый в разное время. Приготовление кофе сопровождалось беседой с коллегами, что отвлекало их от выполнения основной работы.

Если считать, что каждый сотрудник хотя бы один раз в течение рабочего дня приготавливает себе кофе, то суммарные потери рабочего времени в день составят:

$6 \text{ сотрудников} * 5 \text{ минут} = 30 \text{ минут в день или } 123,5 \text{ часа / год, что в денежном эквиваленте составит:}$

$\text{Средние затраты на одного сотрудника в час} * \text{Потери рабочего времени (час) сотрудника в год} = 18,9 \text{ руб./час.} * 123,5 \text{ часа/год} = 2334,2 \text{ руб. / год на одного сотрудника.}$

Предлагаем для сокращения такого рода затрат внедрить в практику работы отдела технические перерывы, убрав кофе-машину из самого офиса и расположив ее в помещении для приема пищи. В таком случае сотрудник сможет воспользоваться кофе-машиной только в регламентированное время, что исключит такого рода затраты рабочего времени.

На наш взгляд, перечисленные выше меры будут способствовать повышению производительности труда, сокращению суммарных затрат на персонал, а также дадут положительный экономический эффект деятельности банка в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы был рассмотрен вопрос оптимизации затрат на персонал в организации как фактор инвестиционной привлекательности, способы оценки эффективности затрат на персонал, а также особенности изучаемого явления в коммерческой организации, а именно в «СИБСОЦБАНК» ООО.

В ходе анализа предоставленных материалов по работе с кадрами в «СИБСОЦБАНК» ООО были сделаны следующие выводы:

1. численность персонала последние годы остается практически неизменной;
2. укомплектованность штата по категориям руководителей в 2020 году по сравнению с 2019 возросла – штат укомплектован; по категории специалистов укомплектованность уменьшилась, появилась еще одна незакрытая должность. По категории прочих работников также наблюдается сокращение укомплектованности и высвобождению одного рабочего места;
3. в 2020 году произошло небольшое снижение доли специалистов и увеличение доли руководителей в составе персонала «СИБСОЦБАНК» ООО. В целом доля руководителей в компании по отношению к числу специалистов высока;
4. численность персонала, обслуживающего банк (не связанного непосредственно с созданием бизнеса) существенно превышает численность персонала, связанного с бизнес-процессами в банке – практически 60% задействованного персонала не связаны с бизнес-процессами;
5. персонал в большей части имеет высшее профильное образование, что обусловлено необходимостью работы с финансовыми показателями;
6. с 2018 года наблюдается рост затрат на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО. Отмечается стабильный рост затрат на персонал каждый год примерно на 6%;

7. на фоне значительного сокращения объемов операционных расходов банка с 2019 по 2020 год (24288,3 тыс. руб.), рост затрат на персонал и его доля в общей структуре затрат оказались ощутимыми. Так, 2020 году доля затрат на персонал в общем объеме издержек банка возросла на 5,7%;
8. «СИБСОЦБАНК» ООО придерживается политики эффективного управления человеческими ресурсами;
9. производительность труда в 2020 г. уменьшилась на 2,7%;
10. 2020 году возросли затраты на выплату заработной платы – на 6% в сравнении с 2019 годом. В целом, в 2020 году возросли затраты на персонал в «СИБСОЦБАНК» ООО по всем категориям, кроме затрат на подготовку и переподготовку кадров.

На основе проведенного анализа были предложены меры по оптимизации затрат на персонал в долгосрочной перспективе: оптимизировать численность штата путем анализа штатного расписания, автоматизировать процесс управления персоналом в банке, внедрять решения по сокращению потерь рабочего времени в конкретных подразделениях банка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллин С.М., Оптимизация затрат на персонал // Academy – 2020.
2. Алексеева, Е. А. Анализ затрат на персонал в легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2018. – № 2(35).
3. Алексеева Е. А., Оценка эффективности затрат на персонал: методические аспекты // Материалы докладов 52-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов - Вестник Витебского государственного технологического университета- 2019.
4. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII – (Серия «Менеджмент для лидера»).
5. Бачина Е.С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. 2017. №8.
6. Безруков, Б. А. Стратегия инвестиционной привлекательности современного предприятия // Транспортное дело России. – 2008. – № 4.
7. А. В., Методологические подходы к оценке человеческого капитала // Вестник Алтайского государственного аграрного университета № 3 (101), 2013.
8. В. В., Якушев А. А., Концептуальные основы бюджетирования расходов на персонал в организации // Инновационное развитие экономики - №4 (52) – часть 1 – 2019.
9. Волик О.А., Солнцева О.Г., Цунаева Ю.О., Повышение инвестиционной привлекательности торговых предприятий // Оценка инвестиций // Вестник университета № 6 – 2018.
10. Грошева Н. Б., Сафронова С. В., Федорова, Е. В. Использование методики ТСО для оценки расходов на персонал // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2018. – № 3 (11).
11. Ендовицкий Д.А., Бабушкин В.А., Батурина Н.А. и др. Анализ инвестиционной привлекательности организации: научное издание – М.: КноРус, 2010.

- 12.Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
- 13.Кандаурова И.А., Сидоркина С.В. Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня // Управление развитием персонала. – 2009. - № 4 (12).
- 14.Капустина Ю.А. Оптимизация затрат на персонал // Управление персоналом, 2008. № 9.
- 15.Капустина Ю.А. Проблемы и недостатки анализа затрат на персонал на современном этапе развития // Российский экономический журнал. – 2009. - № 5.
- 16.Карманова А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. 2017. №9.
- 17.Ключков В.В. Человеческий капитал и его развитие. Экономическая теория. Трансформирующаяся экономика. М.: ЮНИТИ, 2004.
- 18.Корнова Г.Р. Учет затрат на персонал при разработке кадровой политики // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - № 1.
- 19.Корчагин Ю.А. Человеческий капитал – что это такое и почему капитал? Воронеж: ЦИРЭ, 2005.
- 20.Мальцев Е.Ю, Методы оценки человеческого капитала организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права // 2012 - № 4.
- 21.Мелай Е.А., Сергеева А. В., Факторы инвестиционной привлекательности организации // Известия Тульского государственного университета, экономические и юридические науки - №3 (1) – 2015.
- 22.Мельничук О.М. Инвестиционная привлекательность металлургической компании: методика оценки // Российское предпринимательство. - №1 (199). – 2012.
- 23.Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. М: Юрайт, 2015.

24. Недоспасова, О. П. Оценка эффективности корпоративных инвестиций в человеческий капитал в формате сбалансированной системы показателей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 14.
25. Нестеренкова, Е. С. Расчет эффективности затрат на персонал с помощью ТСО // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 3 (8).
26. Нуриева А. В., Шарапова В. М., Затраты на персонал и их оптимизация // World Science: problems and innovations – материалы XIV Международной научно-практической конференции – МЦНС «Наука и просвещение» - 2017.
27. Ощепкова Д. С., К вопросу об оценке человеческого капитала // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. №2 (34).
28. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.
29. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала // Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 2 (2).
30. Ростиславов Р.А. Инвестиционная привлекательность предприятия и факторы, влияющие на нее // Известия Тульского Государственного университета. Экономические науки. - №2-1. – 2010.
31. Рыжкова, Т.В. Теоретические аспекты экономической оценки эффективности деятельности предприятий / Т.В. Рыжкова // Вестник МГУЛ – Лесной вестник. – 2013. – № 4(96).
32. Рыжкова, Т. В., Горелова, Л. В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации / Т. В. Рыжкова // Вестник МГУЛ – Лесной вестник. – 2014. – № 3.
33. Сидоркина С. Некоторые аспекты оценки эффективности затрат на персонал организации // Труд и социальные отношения. – 2008. - № 1
34. Симионова Н.Е. Оценка бизнеса: теория и практика / Н.Е. Симионова, Р.Ю. Симионов. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.

35. Сухинина, В.В. Бюджетирование: учебное пособие / В.В. Сухинина. – Самара: СГТУ, 2008.
36. Трубникова А.Э. Оценка влияния специфики отрасли на подбор и отбор персонала / А.Э. Трубникова, М.М. Осецкая // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 12.
37. Усоскин В.М. Денежный мир Милтона Фридмена. М.: Мысль, 1989.
38. Фомина О.И. Современные методы снижения затрат на персонал в условиях социально-экономической нестабильности / О.И. Фомина, Т.В. Целютина // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 12.
39. Як Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006.
40. Beer, M., Spector B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
41. Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustafa. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. – *Future Business Journal*, Volume 4, Issue 1, June 2018.
42. Бюджетирование расходов на персонал [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». Режим доступа: <https://www.hrdirector.ru/article/65975-byudjetirovanierashodov-na-personal-19-m3>.
43. «СИБСОЦБАНК» ООО [Электронный ресурс] / Годовой отчет 2020. – Режим доступа - https://www.sibsoc.ru/files/god_2020.pdf.
44. Устав «Краевого коммерческого сибирского социального банка» общества с ограниченной ответственностью «СИБСОЦБАНК» ООО.

ПРИЛОЖЕНИЕ

СОГЛАСОВАНО

Управляющий Отделением
по Алтайскому краю Сибирского
главного управления Центрального
банка Российской Федерации

_____ Т.М. Винокурова

«22» мая 2015 года

м.п.

УСТАВ
«КРАЕВОГО КОММЕРЧЕСКОГО СИБИРСКОГО СОЦИАЛЬНОГО БАНКА»
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«СИБСОЦБАНК» ООО

УТВЕРЖДЕНО

общим собранием
протокол № 92

от 17 апреля 2015 года

г. Барнаул
2015 год



ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке подбора персонала, приёма, адаптации, кадровых переводах
и увольнении работников Банка
П УРП - 09 - 2020

Дата введения: 15.06.2020
Срок действия: без ограничения

Издание № 1	Разработал: директор по управлению персоналом УРП Пашинина Е. Е.	Проверил: заместитель председателя Правления, Пакшенкова С.В.	Утверждено: Правлением Банка	Протокол: № 182 от 15.06.2020 Приказ о введении в действие № 92/8 от 15.06.2020	Страница 1 Страниц 11
	11.06.2020	11.06.2020			



«КРАЕВОЙ КОММЕРЧЕСКИЙ СИБИРСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ БАНК»
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«СИБСОЦБАНК» ООО

Представитель Работодателя

Председатель Правления Банка

_____ А. И. Корчагин

« 29 » декабря 2012г.

Представитель Работников

Председатель Совета трудового коллектива

_____ Л. В. Цымбал

« 29 » декабря 2012г.

ПРАВИЛА

внутреннего трудового распорядка

ПР ОРП-26-2012

Электронная версия,
с внесенными изменениями и дополнениями

Дата введения: 01.01.2013г.
Экземпляр № _____
Срок действия: без ограничения

Издание	Разработал:	Проверил:	Утвердил:	Приказ:	Лист 1
№ 3	Начальник УРПиСО Абабкова Р.И.	Главный бухгалтер И.А. Загороднева	Председатель Правления Корчагин А.И.	№ 212/6 Дата 29.12.2012	
Изменен ия №1	_____	_____	_____	№92/9 06.06.13	Листов 11*
Изменен ия №2	29.12.2012	29.12.2012	_____2012	№146/10 01.09.14	
Изменен ия №3				№211/6 29.12.18	
Изменен ия №4				№ 86 10.06.19	
Изменен ия № 5				№ 12 от 27.01.2020	
Изменен ия № 6				№ 210/2 от 31.12.2020	



Электронная версия
с изменениями и дополнениями

ПОРЯДОК
индексации заработной платы работников Банка

ПК УД -20-2018

Дата введения: 01.12.2018

Издание № 1	Разработал: Начальник УД Р.И. Абабкова	Проверил: Главный бухгалтер И.А. Загороднева	Утверждено: Правлением Банка Согласовано: Председатель Совета трудового коллектива	Протокол: № 108 06.11.2018 Протокол 163 от 10.01.2020 Приказ о введении в действие: № 178 От 14.11.2018 № 134 От 27.05.2019 № 150 от 21.10.2019 № 02/5 от 10.01.2020	Страница 1 Страниц 3
Изменения 1	01.11.2018	02.11.2018	02.11.2018		
Изменения 2					
Изменения 3					



Электронная версия
с изменениями и дополнениями

Протокол НСБ № 05 от 25.12.2018
Протокол НСБ № 07 от 16.04.2019
Протокол НСБ № 01 от 09.07.2019
Протокол НСБ № 03 от 29.10.2019
Протокол НСБ № 04 от 03.12.2019
Протокол НСБ № 06 от 31.01.2020
Протокол НСБ № 01 от 21.05.2020
Протокол НСБ № 07 от 25.12.2020
Протокол НСБ № 09 от 10.03.2021

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате и стимулировании труда работников Банка

П УД-11-2018

Дата введения: 20.04.18
Срок действия: без ограничения

Издание № 4	Разработал: Начальник УД Р.И.Абабкова	Проверил: Главный бухгалтер И.А.Загороднева	Утверждено: Наблюдательным советом Банка	Протокол: № 06 18.04.2018 Приказ о введении в действие: № 57/1 19.04.2018 № 05 От 25.12.2018 № 07 От 16.04.2019 № 01 От 09.07.2019 № 03 от 29.10.2019 № 04 от 03.12.2019 № 17 от 31.01.2020 № 80/6 от 22.05.2020 № 206 от 25.12.2020 № 33/3 от 10.03.2021	Страница 1 Страниц 19
Изменения 1					
Изменения 2					
Изменения 3	10.04.2018	10.04.2018			
Изменения 4					
Изменения 5					
Изменения 6					
Изменения № 7					
Изменения № 8					
Изменения № 9					



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

КП УД-24-2014

Дата введения: 17.09.2014г.

Срок действия: без ограничения

Издание № 1	Разработал: Начальник УД Абабкова Р.И. _____, 2014г.	Проверил: Руководитель СВК Федюкина Е.В. _____, 2014г.	Утверждено: Наблюдательный совет Банка	Протокол: № 06 от 17.09.2014 Приказ о введении в действие: № 156/4 от 17.09.2014	Лист Листов 5
----------------	--	---	--	---	----------------------



Электронная версия,
с изменениями и дополнениями

Протокол ПБ № 06 от 17.09.2014
Протокол ПБ № 08 от 27.12.2014
Протокол ПБ № 01 от 09.07.2019
Протокол ПБ № 03 от 29.10.2019
Протокол ПБ № 220 от 24.02.2021

КОДЕКС

корпоративной этики «СИБСОЦБАНК» ООО

К 00-21-2007

Дата введения 10.12.2007 г.
Экземпляр № _____
Срок действия: без ограничения

Издание №	Разработал: Начальник УРПиСО Абабкова Р. И.	Проверил: Руководитель СВК Федюкина Е. В.	Председатель Правления Корчагин А. И.	Утверждено Правлением банка	Протокол № 23 от 10.12.07 № 06 от 17.09.2014 № 08 от 27.11.2014 № 01 от 09.07.2019 № 03 от 29.10.2019 № 26 от 24.02.2021	Лист 1 Листов 10
Изменение 1						
Изменение 2						
Изменение 3	«__»____2007г.	«__»____2007г.	«__»____2007г.			
Изменение 4						
Изменение 5						