

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель образовательной программы
_____ Сандлер Д. Г.
(подпись) (Ф.И.О.)
«_____» февраля 2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОР
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА**

Научный руководитель: Батина И.Н.

к.э.н.

Нормоконтролер: Стерхов А.В.

Студент группы ЭУВМ-393412 Швецова Т.С.

Екатеринбург
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические подходы к управлению человеческим капиталом в организации	8
1.1 Эволюция теорий человеческого капитала	8
1.2 Система управления человеческим капиталом организации через призму результативности	26
2 Управление человеческим капиталом в банковских организациях для обеспечения результативности.....	31
2.1 Влияние трендов развития банковского сектора на систему управления человеческим капиталом	31
2.2 Анализ соответствия человеческого капитала банковской группы «ПАО «СКБ-банк» критериям результативности деятельности банка	40
2.3 Диагностика системы управления человеческим капиталом в банковской группе «ПАО «СКБ-банк»	49
3 Совершенствование системы управления и оценки человеческого капитала для повышения результативности бизнес-процессов	63
3.1. Разработка методики оценки человеческого капитала в соответствии с показателями бизнес-процессов	63
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческого капитала в банковской организации	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Развитие цифровой экономики в настоящее время – наступившая реальность, и многим организациям придется перестраивать систему работы с персоналом для адаптации и успешного функционирования в этих условиях. При этом развитие человеческого капитала в текущее время приобретает особенную актуальность для организаций регионального банковского сектора.

Среди трендов, которые показывают влияние цифровой экономики, можно выделить:

- трансформация условий жизни человека, в том числе изменение его приоритетов и отношения к труду и занятости;

- распространение новых бизнес-моделей, в том числе необходимость для организаций гибко подстраиваться под изменяющийся рынок, а том числе рынок труда;

- цифровизация промышленности, сферы услуг, что приводит к появлению новых возможности для конкуренции, а также к новым решениям относительно персонала целых отраслей экономики.

Исследователями отмечается высокий уровень влияния цифровизации на банковский сектор, который вынужден оперативно реагировать на изменяющееся пространство запросов и потребностей клиентов в сфере финансовых услуг. Современный банк должен быть мобильным, гибким, предлагать персонифицированные продукты и услуги, должен быть ориентированным на клиента, существуя при этом в условиях жесткой конкуренции и соблюдая необходимые правила, установленные государством для сохранения лицензии на предоставление финансовых услуг. Данные параметры, а также их изменчивость и непостоянство, приводят к тому, что банки вынуждены заниматься развитием человеческого капитала для достижения результативности деятельности.

Человеческий капитал организации определяется как накопленный запас профессионального опыта, знаний, умений и навыков сотрудников, при эффективном использовании и развитии которого организация может достигать результативности и получать преимущество в конкурентной борьбе.

Объектом данной работы выступают региональные организации банковского сектора.

Предметом данной работы выступают организационно-экономические отношения, возникающие при формировании и развитии человеческого капитала организаций банковского сектора для достижения результативности.

Цель данной работы заключается в разработке методического подхода к управлению человеческим капиталом в региональных организациях банковского сектора.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе были сформулированы и решены следующие *задачи*:

- рассмотреть эволюцию понятия «человеческий капитал» и построить схему системы управления человеческим капиталом организации через призму результативности;

- дать оценку соответствия человеческого капитала банковской группы «ПАО «СКБ-банк» критериям результативности деятельности банка в соответствии с современными трендами развития банковского сектора;

- разработать методику оценки и дать рекомендации по совершенствованию системы управления человеческим капиталом для повышения результативности бизнес-процессов в банковской организации.

Научная новизна. К числу наиболее существенных результатов, полученных лично магистрантом, обладающих научной новизной и выносимых на защиту, относятся следующие положения:

- предложена методика управления человеческим капиталом, ориентированная на специфику банковского сектора.

Практическая значимость заключается в:

- апробации разработанной методики оценки человеческого капитала организации для повышения результативности на примере банковской группы «ПАО «СКБ-банк» в современных условиях;

- формировании рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческим капиталом банковской организации.

Степень разработанности темы. Основы теории человеческого капитала можно найти в работах таких признанных научным сообществом экономистов как Дж. Мак-Куллох, К. Маркс, А. Маршалл, У. Петти, А. Смит и др. Систематизацию теории человеческого капитала прошла в работах Г. Беккера и Т. Шульца, дальнейшее развитие данной теории - в работах Д. Бегг, М. Блауг, Дж. Кендрик, С. Кузнец, Р. Лукаса, Р. Солоу и др.

В рамках советской и современной отечественной науки теорию человеческого капитала развивают такие исследователи, как В.В. Антоненко, К.К. Арабян, М.Н. Арнаут, Л.Г. Батракова, Л.В. Брик, М.А. Гвоздева, А.Г. Горельцев, С.А. Грачев, Н.Д. Гуськова, А.Ю. Давыдов, А.И. Добрынин, О.А. Донищев, С.А. Дятлов, Л.В. Згонник, М.В. Казакова, Р.И. Капелюшников, Е.З. Карпенко, Т.В. Касаева, Н.Р. Кельчевская, Ю.А. Корчагин, М.М. Критский, С.А. Курганский, Г.Б. Малкова, О.П. Недоспасова, Л.Г. Симкина, В.Г. Смирнов, Г.Н. Тугускина, Е.В. Харченко, И.М. Черненко, С.В. Шарохина, Е.В. Ширинкина, В. Щетинин и др.

Понятие «человеческие ресурсы» раскрываются в работах таких западных экономистов, как Ф. Герцбер, Л. Гьюлик, Д. Коул, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, А.Х. Маслоу, Э. Мейо, Б.Мейсон, Ф. Ротлисбергер, Д. Сторей, Л. Урвик, М. Фоллетт, Дж. Хьюман, и др., и таких отечественных исследователей, как Е.Я. Бутко, Ю.А. Глаз, В.А. Гневашева, Н.А. Иванова, Т.В. Иванова, Ю.А. Масанова, Е.А. Окунькова, Е.И. Фадеева и др.

Результативность организации как экономический термин рассматривается в работах таких ученых, как И.Н. Батина, И.А. Бондин, Е.К. Воронова, Д.И. Каплан, И.В. Катушкина, Р.С. Нортон, Т.В. Полякова и др.

В работе упомянуты термины, которые находятся в одном семантическом поле с понятием «человеческий капитал». Интеллектуальный капитал рассматривается в работах Е.А. Бессоновой, Э.И. Исхаковой, О.Б. Казаковой, Н.Р. Кельчевской, Н.А. Кузьминых, А.А. Мальцевой и др. Понятие «рабочая сила» упоминается в исследованиях С.В. Кравцевича и др. Трудовой потенциал – основа некоторых работ Н.П. Дьякович, Г.В. Леонидовой, Е.А. Россошанской, Т.В. Хлоповой и др. Человеческий потенциал рассматривается в работах Н.Я. Синицкой и др., кадровый потенциал – в работах М.Ю. Дементьева и др.

О региональных банках и об анализе их текущего положения можно найти в работах А.И. Болонина и др.

Методы исследования. Теоретическая и методологическая основа исследования включает в себя опыт зарубежных и отечественных авторов по изучению и разработке человеческого капитала. Были использованы публикации из научно-исследовательской литературы. В ходе исследования были применены экономические, статические и аналитические методы обработки информации.

Информационно-эмпирическая база исследования. Информационную базу исследования составили статистические данные, полученные из официальных источников Центрального Банка Российской Федерации, годовых отчетов банковских организаций, и данные предприятий банковского сектора. В процессе диссертационного исследования была использована информация печатных электронных изданий по теме диссертации, материалы Интернет-ресурсов и собственных научных исследований автора. Эмпирическую базу исследования составили 2 социологических исследования:

а) анкетирование сотрудников при помощи онлайн-сервиса на платформе WebTutor. В исследовании приняли 110 сотрудников из разных подразделений банка в период с 01.04.2021 по 15.04.2021 гг.

б) формализованный анализ 35 транскрипций интервью сотрудников, которые за последние 2 года проходили оценочную процедуру, а именно –

оценку по управленческим компетенциям при переводе на руководящую должность.

Структура ВКР. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Объем работы – 96 страниц, перечень литературы включает 86 наименований. Цифровой и графический материалы представлены в 30 таблицах и на 4 рисунках.

Некоторые предварительные результаты исследования были описаны в статьях:

- Батина И.Н., Швецова Т.С. Человеческий капитал: теоретические подходы в формате организаций». Весенние дни науки: сборник докладов молодых ученых международной конференции студентов и молодых ученых. 24-25 апреля 2020 года, ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина». – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2020. с. 166-167

- Батина И.Н., Швецова Т.С. Развитие HR-бренда как инструмент привлечение человеческого капитала в организации банковского сектора. Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 22–24 апреля 2021 г.). — Екатеринбург: УрФУ, 2021. с. 1250-1253

1 Теоретические подходы к управлению человеческим капиталом в организации

1.1 Эволюция теорий человеческого капитала

По ходу развития экономической теории и науки стало понятно, что человек оказывает определяющее влияние на процесс производства материальных и нематериальных благ. В современной науке основное внимание уделяется человеческому капиталу, взаимосвязи его развития и развития организации. В связи с этим, в данной работе мы будем рассматривать человеческий капитал в банковском секторе, и возможности оценки и развития этого капитала для повышения эффективности работы организации.

Необходимо отметить, что теоретические основы предметной области человеческого капитала появились относительно недавно в экономике, поэтому многие термины можно рассматривать с разных сторон, более того, некоторые исследователи используют разные термины для обозначения одного и того же явления. В данной работе будет показано единство и разница таких терминов как человеческий ресурс и человеческий капитал.

Как ценный ресурс на производстве человек стал рассматриваться сравнительно недавно, а до 60-х годов 20 века исследователи делали акцент на трудовой ресурс. В этом ракурсе человек был обладателем труда, и на этом его функции заканчивались. Основные области для исследования в этот период – это заработная плата работника, насколько четко он выполняет свои функции, и какой объем может произвести за период времени.

Понятие «человеческий ресурс» возникает, т.к. человек стал рассматриваться как ресурс, оказывающий влияние на производство, наряду с материальным, финансовым и энергетическим. Однако, в отличие от перечисленных ресурсов, человеческий весьма своеобразен, т.к. и ресурсы экономики, и люди - это потребители всех материальных благ и услуг.

Первые упоминания о человеческом ресурсе можно встретить в работах К. Маркса и Ф. Энгельса, которые подчеркивали необходимость их учета в ходе производственной деятельности. Они отмечали: «история промышленности и возникшее предметное бытие промышленности являются раскрытой книгой человеческих сущностных сил», и чтение этой книги обычно проходило «не в связи с сущностью человека, а всегда лишь под углом зрения какого-либо внешнего отношения полезности» [1, с. 594-595]. Впоследствии эти положения были развиты К. Марксом в «Капитале», где он определил стоимость и цену рабочей силы»[6, с.46].

Концепция «человеческих ресурсов» сложилась в результате теоретической и практической работы многих ученых и исследователей (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Эволюция теоретического изучения термина «человеческий ресурс»¹

Период	Концепция	Суть концепции	Исследователи этого периода
20-40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Работник рассматривается как носитель трудовой функции, «живой придаток машины»	Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцбер. Э. Мейо, М. Фоллетт, Ф. Ротлисбергер, А.Х. Маслоу
50-70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Работник рассматривается как субъект трудовых отношений, как личность	Р.Е. Майлз П. Друкер
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Работник рассматривается как ключевой стратегический ресурс организации	Л. Гьюлик, Л. Урвик, Д. Коул

¹ Составлено автором по: [6, с. 53]

Продолжение таблицы 1

Период	Концепция	Суть концепции	Исследователи этого периода
Начало XI в.	Гуманистическая концепция	Не работник для организации, а организация для работников	Дж. Хьюман, Б.Мейсон, Д.Сторей

Концепция трудовых ресурсов сменилась на управление персоналом, и здесь было важно то, что человек в этой структуре обладал формальной ролью, управление осуществлялось через административные ресурсы, а трудовая деятельность была ограничена нормативными документами.

Само понятие «человеческие ресурсы» в том понимании, которое близко к современному, стали использовать в американском менеджменте и управлении в начале 1970-х годов. В это время начался переход от управления персоналом организации к управлению человеческими ресурсами в связи со значительным расширением функционала кадровой службы. Данный переход и новый подход от персонала как к ресурсу означает:

- а) индивидуальный и персонифицированный подход к сотрудникам организации, учет их интересов при формировании менеджмента;
- б) осознание конкурентной борьбы за высококвалифицированные кадры на рынке труда;
- в) понимание необходимости вкладывать другие виды ресурсов в персонал – финансовые, трудовые, организационные, временные и другие.

Таким образом, данный переход признает, что человеческие ресурсы «работают» на экономическую эффективность организации, когда эти ресурсы развиваются за счет инвестиций других ресурсов компании. В итоге поменялись акценты работы с сотрудниками, в частности делался упор на развитие и рост явных и скрытых возможностей персонала.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами характеризуется более гуманистическим подходом. Одной из самых важных функций управления персоналом становится развитие человеческих

ресурсов через обучение, мотивацию и карьерный рост. Стало важным научиться сглаживать негативные последствия из-за отчуждения сотрудников, появилась ориентация на отдельных сотрудников. Авторы Л. Гьюлик и Л. Урвик считали, что должна быть ориентация на активную мотивацию личности, где каждый сотрудник отвечает за свои результаты, понимает общие цели организации и работает для их достижения. Организация при этом должна отмечать и поощрять сотрудников путем материального и нематериального стимулирования.

Основное отличие концепций «управление персоналом» от «управления человеческими ресурсами» состоит в том, что признается необходимость капиталовложения в привлечение и удержание собственно человеческого ресурса, признается необходимость обучения и создания более комфортных условий для выявления всех скрытых возможностей и способностей, которые могут быть скрыты в личности. Таким образом, происходит привлечение более профессионального работника, а созданные условия помогают его удерживать, что ведет к повышению эффективности работы организации.

В начале 70-х годов в США впервые стали переходить от кадров к человеческим ресурсам, возникло и распространилось понятие Human resources management (далее – HRM). В это время у многих больших организаций перестроили службы человеческих ресурсов, расширили их функционал в сторону углубления обучения и повышения квалификации сотрудников, повысили бюджеты на обучение на рабочем месте, начали проводить работу с интересными специалистами уже в высших учебных заведениях.

Переход к HRM означает персональный подход к каждому сотруднику в рамках его интересов и интересов фирмы, понимание проблемы дефицита работников разной квалификации. Эта ситуация приводит к конкуренции между фирмами к определенным категориям сотрудников, за их знания и способности. В практическом плане это означает:

- необходимость выстраивания прогнозов по потребности в разных категориях сотрудников;

- включение прямого подбора определенных категорий сотрудников;
- увеличение и расширение методов и объемов обучения внутри организации;
- использование регулярной оценки результатов работы и человеческого потенциала.

Уже к 1980 году завершилось формирование новой научной концепции человеческих ресурсов, которая обогатила менеджмент новыми прогрессивными методами управления персонала в инновационной и информационной среде. Приоритетами стали гибкие формы занятости, постоянное повышение качества персонала, инновации в сфере стимулирования труда, повышение активности персонала в творческой и организаторской составляющей. Акцент управления человеческими ресурсами сдвинулся на максимальное удовлетворение сотрудников от той профессиональной деятельности, которой они занимаются в организации. В рамках этой концепции стали больше говорить о мотивации сотрудников, как она формируется и из чего складывается. В 80-90 гг. стало понятно, что вслед за значительными изменениями в экономике и вследствие перехода к новому типу экономического развития необходимо полностью перестроить работу с персоналом. Концепцию управления человеческих ресурсов сейчас применяют большинство крупных международных компаний.

Однако, с точки зрения автора работы, анализ человеческих ресурсов не дает полноту изучения картины по эффективному управлению человеком и достижения результативности организации, и поэтому в качестве основного теоретического понятия рассматривается понятие «человеческого капитала».

Теория человеческого капитала формировалась в экономической науке постепенно: первые упоминания об этом феномене можно встретить в работах У. Петти. Ученый утверждал, что способность человека к постоянному труду есть величина постоянная, определяемая его природными навыками и выбранной профессией. Позднее принципы и размышления о человеческом капитале нашли отражение в «Богатстве народов» А. Смита, «Принципах» А.

Маршалла, работах Д. Рикардо и многих других. А. Смит основал два различных подхода к трактовке человеческого капитала: с точки зрения накопленных запасов капитала (или активов) и с точки зрения затрат на формирование (или инвестиций). В будущем эти подходы были более детально изучены и расширены. И. Фишер сравнивал материальный капитал с человеческим на основе того, что капитал является полезным предназначенным материальным объектом, а человек также обладает подобными характеристиками. Дж. Мак-Куллох предполагал, что инвестиции в человеческий капитал дают более высокий доход в будущем. Для общества эти вложения дают также длительный интегральный экономический и социальный эффект.

Со второй половины XX века развитие теории человеческого капитала происходит активно, появляются работы экономистов Т. Шульца и Г. Беккера на данную тему, в будущем ставшие классическими.

В этот период в экономике развитых стран возник дефицит высококвалифицированных кадров, поэтому стало важно исследовать не только ту рабочую силу, которая уже имеется, но и методы создания персонала уже по новым требованиям рынка: более образованных, обладающими большими навыками и компетенциями. В это время особенно заметен был рост образовательного ценза для развития карьеры, а также началось развитие инновационной-динамичной сферы.

Одна из первых доказанных мыслей в теории человеческого капитала была идея, что затраты на образование возвращаются индивиду в виде прибыли, а также приносят прибыль всему обществу через развитие культуры, интеллекта. Было доказано, что финансирование образования – самый выгодный способ вложения капиталов.

Т. Шульц расширил изначальное понятие капитала и утверждал, что все элементы общественного богатства, которые приносят доход, могут рассматриваться как капитал. Т. Шульц выделял человеческий (зависящий от знаний, навыков и способностей человека) и нечеловеческий капиталы.

Он определял человеческий капитал как все, что может принести в будущем удовлетворение или доход, или и то, и другое вместе, любой актив, который может в будущем приносить прибыль. Виды человеческого капитала ученый разделял по возможностям инвестирования, особое внимание уделяя образованию (школьному, в высших учебных заведениях, на работе), здравоохранению (самостоятельные методы сохранения здоровья, охрана труда на рабочем месте), познание информации в информационном обществе.

Он одним из первых рассчитал человеческий капитал для США путем умножения стоимости 1 года обучения каждого уровня на количество человеко-часов, которые были потрачены гражданами к определенному времени. Т. Шульц доказал, что выгоды от инвестиций в человеческий капитал США получает больше, чем от вложений в физический капитал с точки зрения экономики.

Считается, что несколько больший вклад в изучение человеческого капитала внес коллега Т. Шульца - Г. Беккер. Объектом исследования у Г. Беккера выступает рациональный индивид, который вкладывает в свое образование и профессиональную подготовку, при этом использует рыночные показатели доходности, понимает издержки и ожидает прибыль от таких вложений. «Операциональной теорию, по мнению экономистов, делают три наиболее принципиальных момента: переход от текущих показателей к показателям, охватывающим весь жизненный цикл; выделение капитальных аспектов в поведении агентов на рынке труда; признание человеческого времени в качестве ключевого экономического ресурса» [77, с.70]. Таким образом, Г. Беккер подготовил теорию человеческого капитала к решению практических задач науки.

Г. Беккер развивал концепцию использования экономического подхода к изучению человеческого поведения. Ученый считал, что экономика как наука важна именно своим подходом, а не предметом исследования, и призывал использовать экономический подход к изучению различных социальных институтов (больше всего внимания ученый уделял институту семьи). Г.

Беккер выделяет основные принципы, которым подчинено все поведение людей: максимизированное поведение, рыночное равновесие, устойчивость вкусов и взглядов. Максимизированное поведение означает, что любое экономическое образование стремится к максимальной полезности или прибыльности. Рыночное равновесие достигается за счет того, что цены разного рода и другие инструменты рынка ограничивают доступ к редким ресурсам (например, к таким, как образование в престижных университетах). Стабильность вкусов и взглядов относится не сколько к рыночным продуктам, сколько к выбору распределения таких ресурсов как время, здоровье, и т.д. Автор замечает, что эта стабильность подтверждается, практически не зависимо от социального слоя, занятости и других факторов. Данные принципы – основа для изучения человеческого капитала Г. Беккера.

Сравнивая два вида капитала Г. Беккер отмечает, что они обладают общими свойствами: человеческий капитал может быть использован в течение длительного времени, возможно, в течение всей жизни индивида, он требует инвестиций и поддержки в течение всего времени использования, и этот вид капитала может морально устареть еще до окончания периода использования.

В развитии теории Г. Беккера важное место уделено внутренним нормам отдачи. Нормы отдачи могут быть как индивидуальными, так и общественными, и они регулируют распределение инвестиций между типами и уровнями образования. Г. Беккер заявляет, что отдача от вложений в человеческий капитал выше, чем от вложений в физический капитал, при этом отдача в человеческий капитал убывает с ростом инвестиций.

Говоря об инвестиционном периоде, Г. Беккер замечает, что он растянут во времени и напрямую связан со временем самого инвестора. Удлинение этого периода из-за важности собственного времени инвестора ослабляет убывание предельных выгод по мере роста накапливаемого капитала. Более поздние инвестиции в человеческий капитал не приносят большего дохода, чем ранние, поздними инвестициями не получается пользоваться в течение всей жизни, а

также уже накопленный человеческий капитал выступает источником к получению дополнительного капитала.

Из-за растянутого во времени инвестиционного периода Г. Беккер вводит понятие «потерянных заработков», что является важным элементом структуры издержек, и должны учитываться, как и прямые затраты.

Для авторов этой работы важен тот факт, что Г. Беккер большое внимание уделял развитию человеческого капитала на рабочем месте, внутри организации. Подготовку на рабочем месте исследователь выделяет как специальную форму обучения, которая наделяет сотрудников знаниями и навыками, которые представляют интерес только для данной фирмы. Значимость сотрудника в других фирмах возрастает мало. При этом отдачу в виде высокой прибыли получает сама фирма, а также она несет издержки данной подготовки. В случае увольнения сотрудника фирма теряет свои вложенные средства.

В другом случае, фирмы, стремящиеся удержать свои вложения в сотрудника, увеличивают его заработную плату, таким образом сохраняя отдачу от подготовки и вложения. Также рассматривается вариант частичного разделения вложений в подготовку сотрудника на самого сотрудника, в этом случае фирма делит и отдачу, и вложения вместе с сотрудниками.

Общая подготовка отличается от специальной тем, что она может быть одинаково полезной и для текущей фирмы, и для других, а значит все издержки за подготовку берет на себя сам сотрудник, получая полный объем отдачи от своих вложений.

Исследуя различия в объемах инвестиций в человеческий капитал разными людьми, Г. Беккер пришел к выводу, что эти различия связаны с индивидуальными нормами отдачи, а именно: проведя анализ личных доходов, он использовал аппарат кривых спроса и предложения инвестиций в человеческий капитал. Исследователь выяснил, что данные кривые отражают неравенство в природных склонностях учащихся, а также в неравенстве в доступе к свободным финансам со стороны их семей. На основе этого факта Г.

Беккер провел экономически правильный анализ эффективности образования и выяснил, что отдача от высшего образования находится на уровне 10-15%.

Г. Беккер так же определял человеческий капитал как накопленный запас знаний, умений, навыков, мотиваций, в которые необходимо вкладывать инвестиции, как и в физический капитал. Более того, в своих работах он описывает состав человеческого капитала организации: «Если говорить о человеческом капитале предприятия, то можно выделить следующие составляющие человеческого капитала

а) врожденные качества человека, которые он привносит в свою работу: ум, энергия, инициативность, надежность, преданность;

б) обучаемость человека: одаренность, креативность, воображение,

в) способность и готовность человека обмениваться информацией и знаниями,

г) корпоративность, умение работать в команде и нацеленность на результат» [34, с.62].

Другие зарубежные и отечественные ученые также рассматривают человеческий капитал как некий запас, а значит, с точки зрения человеческого капитала организации, некий ресурс, который используется для достижения результативности организации. Д. Бегг рассматривал человеческий капитал как накопленный запас профессионального опыта. С.А. Дятлов определяет человеческий капитал как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (зарботков) данного человека» [25, с. 124]. Р.И. Капелюшников определяет человеческий капитал как имеющийся у каждого человека запас знаний, навыков, умений, который может использоваться в производственных либо потребительских целях.

Развитие теории человеческого капитала идет по разным направлениям. Данная ситуация связана с тем, что тема человеческого капитала развивается не только в рамках экономики, но и на стыке других смежных наук (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Эволюция подходов к определению человеческого капитала (по авторской классификации Касаевой Т.В.)²

Критерий	Основная идея	Автор
Производительные качества человеческой личности	Люди – главное богатство страны	У. Петти
Товарность	Рабочая сила – переменный капитал	К. Маркс
Инвестиции	Размерность нормы доходов Приведенная стоимость прошлых инвестиций в навыки людей Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека Развитие человеческих способностей с помощью соответствующих вложений Вещественный и невещественный человеческий капитал	Дж. Мак-Куллох М. Блауг Г. Беккер Т. Шульц Дж. Кендрик
Уровень дохода	Более высокий доход	И. Фишер
Продуктивность, производительность	Человек как фиксированный капитал, производительные способности и знания	Г. Маклеод, Л. Туроу
Принадлежность к человеческому роду	Естественный и вечный капитал	Л. Вальрас
Накопления	Исчисление запасов	И. Г. фон Тюнен
Приобретенные способности	Средства и реализация в процессе труда, Использование приобретенных способностей в целях производства товаров и услуг	Дж-С. Милль У. Боуэн
Труд	Персональный капитал Усовершенствованный труд, благодаря вложениям становится более производительным	А. Маршал Ф. Махлуп
Фонд	Производство трудовых ресурсов аналогично производству вещественного капитала	Бен-Порэт
Запас	Ценность для потенциального роста доходов в будущем Дополнительные производственные возможности, функциональная конкурентоспособность и прирост денежного дохода владельцам	Д. Бегг, С. Фишер, Дорнбуш А. Колядин
Форма человеческой жизнедеятельности	Восстановление нарушенного единства производителя и потребителя	М. Критский

² Составлено автором по: [40, с. 23]

Продолжение таблицы 2

Критерий	Основная идея	Автор
Совокупность всех атрибутивных качеств и свойств	Ведущий творческий фактор общественного производства	А. Добрынин
Комплексность	Единство процессов инвестиций, накопления, роста производительности труда и доходов Целесообразное использование человеческого капитала Исторически-определенные экономические отношения; доходы персонифицированного представителя человеческого капитала Основа для реализации труда	С. Дятлов С. Курганский А. Давыдов Л. Згонник
Человеческий потенциал	Трансформация в общечеловеческий капитал	В. Щетинин
Уникальность	Количественное и качественное приращение	И. Майбуров
Комплексность + среда обитания и трудовой деятельности	Интенсивный производительный фактор развития экономики, общества и семьи	Ю. Корчагин

Российские исследователи начали разрабатывать теорию человеческого капитала в начале 90-х годов. Одним из первых в российской практике Критский М.М. выделил нестандартный подход к изучению этого явления: человеческий капитал – это «всеобщее-конкретная форма человеческой жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы, потребительную и производительную, адекватные эпохам присваивающего и производящего хозяйства, и осуществляющуюся как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию»[76, с.20]. Его идеи развивает Л.Г. Симкина, которая указывает, что в современном информационном (или постиндустриальном) обществе человеческий капитал — это основное экономическое отношение. Автор подчеркивает, что происходит значительное изменение в сторону социализации и гуманизации разных видов отношений, изменяется место и роль человека в обществе, а значит его интеллект становится решающим и основополагающим фактором производства.

В отечественной науке разные исследователи рассматривают разные стороны такого масштабного понятия, как человеческий капитал. Часть исследователей изучают «физические и творческие способности человека, а также его знания, активность, умения, которые могут являться источниками дохода для домашнего хозяйства, предприятия и страны» [16, с. 84]. Другие ученые под человеческим капиталом понимают запас неких компонентов, которые могут быть накоплены в течение жизни, или которые можно получить в результате инвестиций. К таким компонентам относят состояние и уровень здоровья, получение знаний/навыков, природные способности, мотивацию, свободу личности. Так же капитал рассматривают как фактор среды, экономический и социальный, который аккумулируется в социальных институтах за счет инвестиций.

Современные исследователи могут создавать комплексное определение феномена человеческий капитал. Кельчевская Н.Р. приводит такое определение: «человеческий капитал – специфичная форма капитала, воплощенная в самом человеке, это совокупность физических, умственных, предпринимательских способностей человека, его знания, умения, навыки, профессионализм, опыт, используемые в производстве товаров и услуг, которые содействуют его росту производительности труда и приносят ему доход в виде заработной платы или ренты»[43, с.48].

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что за недолгое время разработки концепции и теории человеческого капитала было предложено 3 подхода:

- человеческий капитал рассматривается с точки зрения имеющихся у человека запаса способностей и качеств, которые можно применять в процессе производства благ;

- инвестиционный подход подчеркивает факт накоплений капитала за счет вложений в человека или в его активность в различных формах;

- изучение данного вида капитала как фактора экономического роста. Общее для данных подходов в том, что человеческий капитал – источник доходов или удовлетворения в будущем.

На основании проведенного анализа можно выделить 3 этапа эволюции изучения данного понятия (см. таблицу 3):

Таблица 3 - Периодизация исследований понятия человеческого капитала³

Этап	Временной этап	Как менялся интерес исследователей к ЧК	Как трактовалось понятие	Как менялись методы
1 этап	Начало 1960-х и ранее	Возник интерес к новому понятию ЧК	ЧК как знания и профнавыки	Используются финансовые методы оценки. Оценка инвестиций
2 этап	1970-1990 гг.	Произошло уменьшение интереса к ЧК	Учет инвестиций в здоровье, образование	
3 этап	Начало 1990-х и до наст.вр.	Снова возник интерес	ЧК как источник конкурентного преимущества	Учет того, что было сделано на основе ЧК. Учет нематериальных составляющих

Современные исследователи понятия «человеческий капитал» отходят от чисто экономического понимания этого феномена, на его основе рассматриваются вопросы социального партнерства в рамках отношений «человек – организация – государство – общество», отдельной составляющей человеческого капитала выделяют инновационные и предпринимательские способности человека как основную движущую силу развития бизнеса и общества [74, с.241]. По мнению Г. Н. Тугускиной, «человеческий капитал — это креативные профессионалы, интеллект, знания, качественный и высокопроизводительный труд и высокое качество жизни» [70, с.105].

При углублении понятия внутри него выделяют в рамках новой цифровой экономики такие феномены как интеллектуальный капитал, интеллектуальная собственность человека как часть этого вида капитала. В общем виде

³ Составлено автором

интеллектуальный капитал можно определить как «продукт интеллектуальной деятельности отдельного человека или коллектива людей, воплощенный в интеллектуальных (нематериальных) активах: патентах, авторских правах, программном обеспечении, правах на дизайн, и производственные секреты (технологии, ноу-хау, товарные знаки, знаки обслуживания) [70, с. 107]». Данные исследования позволяют в т.ч. накапливать знания о таком многогранном понятии, как человеческий капитал, но в данной работе дополнительно рассматриваться не будут.

Проведя анализ понятий «человеческий ресурс» и «человеческий капитал» автор может сделать вывод о том, что понятие капитала более масштабное и включает в себя больше параметров, в большей степени ориентировано на достижение результативности организации (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Общее и различие в понятиях «человеческий ресурс» и «человеческий капитал»⁴

Человеческий ресурс	Человеческий капитал
Общее: человек – движущая сила производства (К.Маркс, Ф. Энгельс)	
Общее: вложение в образование /повышение квалификации человека повышает стоимость его актива (ресурса или капитала) (Дж. Мак-Куллох М. Блауг Г. Беккер Т. Шульц Дж. Кендрик)	
Общее: требуется мероприятия по удержанию высококвалифицированных кадров (Л. Гьюлик и Л. Урвик)	
Разное: изучение ЧР как совокупность трудовых ресурсов и человеческого потенциала	Разное: изучение ЧК через физический капитал, ЧК так же содержит: капитал здоровья, воспитания, образования, мотивации, опыта и навыков
Разное: модель соответствия стратегии (Мичиганская м.), модель удовлетворения интересов (Гарвардская м.)	Разное: критерии эффективности использования ЧК: затратный, доходный

Основные различия в том, что человеческий капитал более широкое понятие, в которое так же включается капиталы образования, здоровья, мотивации и профессиональных опыта и навыков (см. рисунок 1). Автора работы различия принципиальны, потому что данные виды капиталов внутри человеческого капитала будут использованы при формировании системы

⁴ Составлено автором

управления на предприятии. Таким образом, в качестве основного теоретического понятия выбирается «человеческий капитал».



Рисунок 1 – Соотношение понятий «человеческий ресурс» и «человеческий капитал»⁵

На наш взгляд важно разделить человеческий капитал по уровням агрегирования. Выделяют [по 74, с. 242]:

- Индивидуальный человеческий капитал или нано – уровень (запас знаний, умений и навыков конкретного человека);
- Организационный или корпоративный капитал, или микроуровень (общая совокупность и сумма индивидуального человеческого капитала организации и возможность в результате этой синергии увеличивать производительность труда)
- Человеческий капитал территории (регион, область), или мезо-уровень;
- Национальный человеческий капитал, или макроуровень;
- Общечеловеческий капитал, или мега-уровень.

Далее в работе будет рассматриваться человеческий капитал организации, т.к. конечная цель работы – составить ряд рекомендаций по развитию человеческого капитала региональным организациям в банковском секторе.

⁵ Составлено автором

Человеческий капитал организации выражает способность человека к труду в рамках взаимоотношений «человек – общество – предприятие – государство», подчеркивая неразрывную связь этих понятий.

Таким образом, человеческий капитал организации автор работы рассматривает как общую способность персонала к труду, за счет синергии которой этот вид капитала играет основную роль в достижении конкурентоспособности компании, что приносит доход персоналу, предприятию и государству.

Рассмотрев основные элементы человеческого капитала организации, можно сделать вывод, что целесообразно разделить их на 2 категории:

а) прямо влияющие на достижение результативности организации, а именно: образование, подготовка в организации, теоретические и практические знания;

б) опосредованно влияющие на достижение результативности организации, а именно: уровень культуры, уровень здоровья, экономически значимая информация, мобильность персонала, мотивация к деятельности.

Определив основные субъекты развития человеческого капитала организации, автор выделил основные формы развития человеческого капитала в зависимости от обозначенных субъектов (см. таблицу 5).

Таблица 5 - Субъекты и формы развития человеческого капитала организации⁶

Субъект развития ЧК	Формы развития ЧК	Возможность влияния со стороны организации
Государство	Система профориентации и профессионального образования, система здравоохранения, система безопасности, система науки и культуры, система восстановления занятости населения	Минимальная
Другие организации, рынок труда, контрагенты	Профессиональное обучение, сохранение здоровья, система мобильности квалифицированных кадров	Минимальная

⁶ Составлено автором

Продолжение таблицы 5

Субъект развития ЧК	Формы развития ЧК	Возможность влияния со стороны организации
Организация	Профессиональное обучение, помощь в сохранении здоровья, система внутриорганизационной мобильности, система мотивации	Максимальная
Индивид	Ценностные ориентиры, уровень и качество жизни, потребность в саморазвитии	Средняя

Как понятно из представленной таблицы, максимальное влияние на развитие человеческого капитала организация имеет сама на себя, выбирая определенные методы и инструменты, и опосредованно может влиять на конкретного индивида, повышая его мотивацию и интерес к саморазвитию. Учитывая потенциальную эффективность данной методики, автор работы выбирает рассмотрение именно человеческого капитала организации, как свое основное направление в теоретической части.

Г. Беккер, говоря в общем представлении о человеческом капитале, без относительно к масштабу этого понятия, выделяет несколько видов, а именно:

- капитал образования;
- капитал подготовки на производстве;
- капитал здоровья;
- капитал доступной информации;
- капитал миграции;
- капитал экономической деятельности.

Учитывая цель данной работы, а в конечном итоге это представление рекомендаций для организации по усовершенствованию системы управления человеческим капиталом для повышения результативности, в данной работе будет рассматриваться только система управления человеческим капиталом только в рамках возможностей и ограничений организации.

1.2 Система управления человеческим капиталом организации через призму результативности

Достижение эффективной работы организации и получение прибыли в результате – это основная цель любой коммерческой организации. Работа по управлению человеческим капиталом в организации так же должна в конечном итоге повышать результативность компании.

Само понятие «результативность» в последние два десятилетия несколько поменяло свою направленность. В менеджменте качества результативность всегда было составной частью эффективности, а эффективность определялась как связь между достигнутым результатом и потраченными ресурсами. В этом случае результативность определяется как процент реализации и достижения неких заранее запланированных результатов. Однако есть тенденции изучения понятия «результативность», при которых результативность перестает быть только частью эффективности, а рассматривается более широко и комплексно.

Например, можно привести такое определение результативности – «достижение результатов, удовлетворяющих интересам всех заинтересованных сторон с позиции улучшения качества менеджмента, повышения конкурентоспособности организации в целях ее устойчивого развития. В соответствии с таким определением меняется и понимание управления результативностью, которое необходимо рассматривать как комплексную характеристику, отражающую управление системой взаимосвязанных процессов на различных уровнях, для каждого из которых применяются различные методы и инструменты менеджмента»[15, с. 89].

Исследователи понятия «результативность» организации изучают воздействие внешних и внутренних факторов на этот феномен. Кузьминская Т.П. и Канурый С.В. говорят о взаимосвязи с различными внутренними факторами, например, с затратами. Гребенникова Л.И., при этом «выделяет совокупность социально-экономических факторов, оказывающих влияние на

результативность деятельности компании» [73, с. 97]. В современных условиях рыночной конкуренции, ситуации неопределенности, а также парадоксального усиления нерыночных внешних факторов, различные исследователи также подчеркивают важность такой черты организации, как приспособляемость к меняющимся целям собственников организации, гибкость в изменении понятия результата для себя с течением времени, а потенциально – и в течение текущего отчетного периода.

В рамках настоящей работы не будет четкого разделения на результативность и эффективность организации, т.к. это смежные понятия, различия которых не оказывают значительное влияние на изучение человеческого капитала организации. Главный акцент автор работы делает на том, что и результативность и эффективность – это достижение результатов организации, которые удовлетворяют интересам всех заинтересованных сторон по отношению к этой организации. «Результативность, безусловно, должна обеспечиваться как на уровне управления текущими результатами, что выражается через рентабельность, так и в стратегическом плане, на уровне создания рыночной стоимости компании» [73, с. 97].

В системе сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана видно, что основа для достижения результативности организации, а именно бизнес-показателей всех уровней, есть развитие и мотивация персонала. Как известно, карта показателей выстраивается «снизу», начиная с развития человеческого капитала сотрудников, на этой основе – преобразование организационной структуры, которое несет за собой изменения в работе с клиентами и, наконец, достижение финансовых показателей. Как указывают авторы, «стратегические задачи четвертого компонента ССП (персонал) являются факторами выполнения планов, поставленными первыми тремя» [36, с.91]. Термин «человеческий капитал» Д. Нортоном и Р. Капланом не используется, однако вся схема работы над стратегией построена на том, что именно персонал является движущей силой результативности организации. Система, построенная на причинно-следственных связях, указывает, как нематериальные

активы превращаются в материальные результаты, и в данном смысле стратегия и видение организации более важен, чем краткосрочный контроль [по 56, с.24].

Декомпозиция целей от общих к частным, в соответствии с разбивкой бизнес-процессов организации, предполагает выстраивание системы КРІ (достижение результата в конкретных процессах) сотрудников, и достижение этих процессных КРІ должно обеспечивать достижение стратегических показателей результативности компании.

Таким образом, для формирования модели управления человеческим капиталом в организации, основной целью которой будет достижение результативности компании, необходимо определить все заинтересованные стороны, возможные методы воздействия, ресурсы и образ результата, который будет отвечать интересам важным стейкхолдерам.

На основе теоретических выводов и проведенного анализа автор работы представляет теоретическую модель управления человеческим капиталом организации на основе SADТ-моделирования (structured analysis and design technique).

В центре данной схемы находится основная цель данной работы – создание системы управления человеческим капиталом в организациях банковского сектора. Для формирования данной схемы были определены основные структуры, под влиянием которых можно сформировать данную систему управления человеческим капиталом:

“Вход” (Input): возможности и ограничения организации, которая обладает видением целеполагания и стремиться к достижению своей цели и результативности; человеческий капитал организации, который выражается через определенный наколенный ресурс организации, за счет которого осуществляется достижение целей; государство (и общество), которое выступает регулятором данных взаимоотношений.

“Управление” (Control): осуществляемые организацией возможности управления человеческим капиталом, а именно: постановка целей,

организация работы, мотивация и развитие, контроль и координация, основные процессы которых заключены в нормативные документы организации.

“Механизм” (Mechanism): различные виды ресурсов, которые используются при реализации данной модели со стороны организации;

“Выход” (Output): полученный результат от реализации этой модели, а именно достижение целей организации, развитие человеческого капитала и повышение лояльности к организации, и соблюдение необходимых норм государства.



Рисунок 2 – Схема управления человеческим капиталом в организациях банковского сектора⁷

Далее происходит декомпозиция данной модели на отдельные функции и проводится схема декомпозиции в рисунке 3.

⁷ Составлено автором.

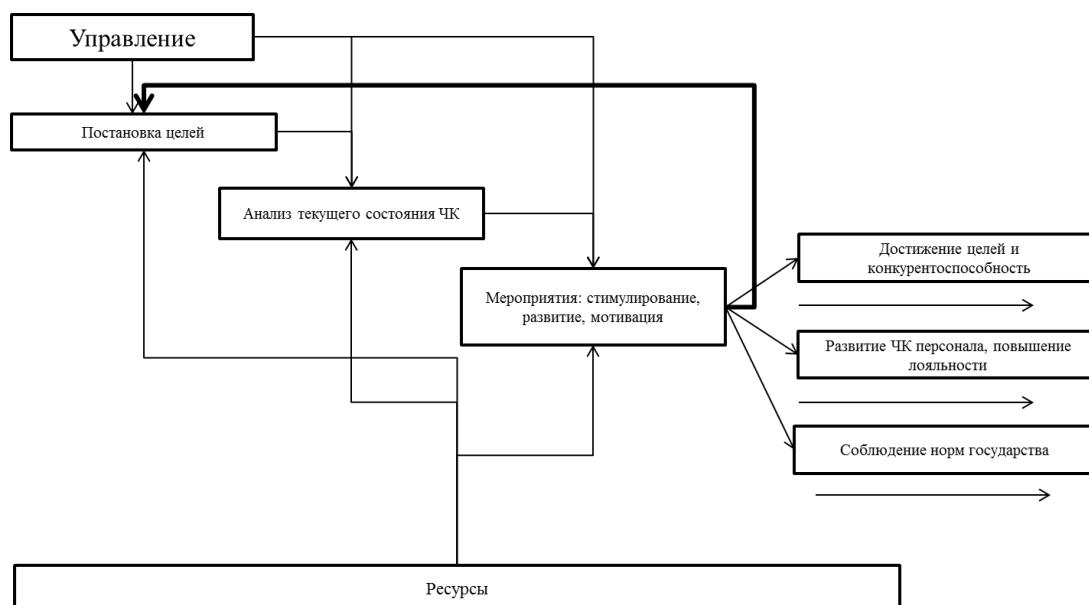


Рисунок 3 – Декомпозиция схемы управления человеческим капиталом в организациях банковского сектора⁸

В схеме декомпозиции автор работы раскрывает подфункции основных блоков, которые представляют собой постановку целей, анализ текущего состояния человеческого капитала и мероприятия для стимулирования развития человеческого капитала. Данные подфункции составляют замкнутый процесс, т.к. после проведения мероприятий требуется новая постановка целей и новый анализ текущего состояния человеческого капитала. Как результат данной системы на выходе организация стремится к достижению своих целей, происходит развитие человеческого капитала, параллельно с этим соблюдаются все нормы государства (система регулирования трудовых отношений, требования регуляторов к банку и т.д.). Система работает при использовании необходимых ресурсов организации.

⁸ Составлено автором.

2 Управление человеческим капиталом в банковских организациях для обеспечения результативности

2.1 Влияние трендов развития банковского сектора на систему управления человеческим капиталом

Современные междисциплинарные исследователи бизнеса подчеркивают, что сейчас время цифровой экономики VUCA-мира (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) которое так же усугубляется мировой пандемией и процессами всеобщей паники, подавленности и непонимания, в экономике – снижением деловой активности, проблемами перехода на удаленную систему работы и т.д. Естественно, эти всеобщие тренды влияют на построение системы управления человеческим капиталом в банковском секторе, и основные тренды, влияющие на этот сектор, будут рассмотрены в этом параграфе.

Банковский сектор является особой частью экономической системы, и процессы, происходящие в нем, уникальны, при этом имеют влияние на всю макроэкономику страны. Автор работы так же хотел выделить региональную специфику этого бизнеса.

Исходя из анализов экспертов, 13 субъектов РФ не имеют на своей территории региональных банков, а среди тех, кто имеет, только 4 субъекта показывают положительный прирост банковских активов (сравнительный анализ 2007-2016 гг.): это Республика Татарстан (154%), Свердловская область (30%), Красноярский край (26%) и Самарская область (10%) [8, с.63]. При этом в указанные годы Свердловская область была исключением, т.к. по населению региона был отрицательный показатель (убыль населения на 24 тыс. чел.), при этом банковский сектор все равно вырос.

Однако, с 2016 г. ситуация на данном рынке изменилась, т.к. происходила массовая «чистка» банков, по большей части региональных, и за период 2013-2020 гг. доля региональных банков в активах сократилась вдвое, при том что

общий объем банковских активов так же удвоился. На период сбора статистики 2020 г. доля региональных банков в кредитовании юридических и физических лиц не превышает 5% от общего объема. В привлечении средств от населения (которое в целом выросло на 6% за 7 лет) доля местных банков составляет не больше 5%.

Данную ситуацию и поведение потребителей финансовых услуг объясняет приток клиентов к банкам с государственным участием, снижение доверия к региональным банкам на фоне «зачистки» регулятором, выравнивание процентных ставок по продуктам и значительное развитие мобильных приложений и сервисных продуктов у банков ТОП-20.

Региональные банки предпринимают несколько действий в данной ситуации:

а) переключают фокус внимания на размещение свободной ликвидности в низкорисковые активы с меньшей доходностью – ценные бумаги и депозиты Банка России;

б) прорабатывают бизнес-модель для комплексного обслуживания физических и юридических лиц, делая акцент на быстрое принятие решения по кредитованию, по попаданию в профиль клиента по его потребностям, особенно это касается МСБ;

в) развивают мобильные формы взаимодействия с клиентами;

г) участвуют в проектах с господдержкой, в которых есть барьеры для участия крупным кредитным организациям.

Эксперты приходят к мнению, что в среднесрочной перспективе возможно дальнейшее сокращение региональных банков, допускается так же добровольная сдача лицензии. За период с начала 2013 по середину 2020 г. были ликвидированы (или лишены лицензий) 189 региональных банков, на середину 2020 г. их количество составило всего 162.

В Свердловской области на данный момент зарегистрировано 8 кредитных организаций. В таблице 6 указаны их основные финансовые показатели на декабрь 2021 г.

Таблица 6 - Основные финансово-хозяйственные показатели банков Свердловской области⁹

Название банка	Персонал	место в общем рейтинге (по активам нетто)	активы нетто	вклады физических лиц	кредитный портфель	чистая прибыль
Уральский Банк Реконструкции и Развития	4200 (01.08.21)	32	298 504 728,00	164 429 947,00	62 943 816,00	762 524,00
ВУЗ-Банк		41	166 792 254,00	11 791 416,00	136 625 656,00	175 540,00
СКБ-Банк	2 299 (на 01.01.21)	61	112 488 336,00	62 302 155,00	15 190 196,00	-1 163 555,00
Меткомбанк (Каменск-Уральский)	509 (на 01.01.19)	69	89 020 367,00	17 899 633,00	26 116 718,00	665 029,00
Кольцо Урала	984 (на 01.01.19)	119	29 331 644,00	9 840 649,00	7 028 166,00	855 322,00
Екатеринбург	нет данных	187	9 017 118,00	5 638 555,00	2 792 602,00	239 059,00
Первоуральскбанк	нет данных	219	4 508 827,00	2 688 976,00	3 327 729,00	63 571,00
Уралфинанс	нет данных	258	2 698 085,00	710 896,00	252 848,00	-56 751,00

Как видно из указанной таблицы, чистая прибыль на 1 сотрудника в БГ ПАО КБ «УБРИР» составляет 1815 т.р. на сотрудника, что является наиболее успешным показателем из представленных. БГ ПАО «СКБ-банк» (далее – СКБ-банк) на указанный период показывает отрицательную чистую прибыль, что говорит о том, что в текущий момент актуальным для банка является перестройка и изменение в методах управления человеческим капиталом. Необходимы новые инструменты в управлении для достижения результативности.

Региональные банки Свердловской области, равно как и многих других, оказались в тяжелой с экономической точки зрения ситуации. Со стороны

⁹ Составлено автором по: [64]

государства проводится политика «очищения» банковского сектора от некомпетентных организаций, а значит все проверки и аудиты проводятся с особой тщательностью. Со стороны конкурентов (особенно с банками с государственным участием) наблюдается рост качества услуг разного типа, особенно если говорить про «Сбер», крупные банки становятся целой экосистемой, попадая в которую клиент будет лоялен долгое время. Со стороны клиентов происходит потеря доверия на фоне массовых отзывов лицензий и переход, опять же, в более крупные банки. Со стороны персонала наблюдается высокий уровень конкуренции, как с банками, так и с Information Technology-компаниями (далее – ИТ), причем в условиях удаленной работы конкуренция распространяется не только на город-основание, но и на всю страну.

Переходя к анализу человеческого капитала в банковском секторе можно отметить, что начиная с 2000-х годов банковская сфера была одной из самых высокооплачиваемых направлений интеллектуальной работы, наряду с нефтегазовым производством. Однако с течением времени, банковские работники стали получать меньше, ИТ-специалисты прочно знали первые места в данных рейтингах, при этом сама банковская сфера становится все больше и больше подвластна регулятору, все больше возникает законов и ограничений в работе, что увеличивает нагрузку и уровень стресса на персонал организаций.

Здесь нужно заметить, что персонал в банковской системе подвержен влиянию общего состояния экономики и нередко объемные сокращения в банках в периоды кризисов. Такие ситуации мы наблюдали в 2008 г., 2014 г. и, начиная с 2016-2018 гг., банки активно ориентируются на перестройку процессов с очного формата взаимодействия с клиентами на дистанционное, что так же вынуждает их высвободить часть персонала.

Если говорить о современном развитии HRM в банковской сфере, то есть несколько трендов, которые необходимо привести в данной работе.

а) конкуренция за персонал на данном рынке очень высока, присутствует небольшое количество профессионалов, которые обычно работают в крупных государственных банках (например, «Сбер»), в связи с чем другие организации

рассматривают персонал из непрофильных сфер, с непрофильным образованием (например, из сферы продаж, страхования, бухгалтерии и т.д.), что ведет к операционным рискам;

б) важно становление и развитие организации как Human resources-бренда (далее – HR) на территории присутствия, поэтому необходимо позиционирование себя на публичных мероприятиях по привлечению сотрудников/студентов, создание адекватной системы адаптации с поддержкой сотрудников на всех этапах;

в) неизбежно происходит автоматизация процессов подбора, обучения, адаптации и оценки персонала, т.к. банки – обычно предприятия с большим штатом, в которых акцент с личности сотрудника смещается на создание типичных HR-процессов;

г) происходит разделение сотрудников в зависимости от занимаемой должности, в отдельный блок выделяются ИТ-специалисты (информационные технологии), вспомогательные работники + традиционные банкиры и продающие подразделения. С точки зрения HR, работа с этими категориями персонала проходит совершенно разная, начиная от процесса подбора, заканчивая разной социальной политикой.

Для понимания влияния внешних независимых факторов на региональный банкинг в Свердловской области был проведен SLEPT-анализ (Social Political, Legal, Economic, Technological). В анализе участвовали 3 эксперта из банковской сферы. Каждый фактор оценивался: а) по значимости влияния на организацию (от 1 до 5), б) по вероятности изменения фактора (от 0 до 2), и в) по направленности влияния. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Факторы SLEPT - анализа¹⁰

Описание фактора	Средняя значимость влияния фактора на компанию	Средняя вероятность изменения фактора	Относительное влияние фактора	Общая направленность
1.1. смена власти в регионе/государстве, проведение выборов	3,0	1,3	4,0	+
1.2. политические решения в экономике: поддержка рубля, эмиссия (выпуск денежных средств в оборот и т.д.)	5,0	1,3	6,7	+
1.3. государственное регулирование конкуренции	4,0	0,7	2,7	-
1.4. ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	4,7	2,0	9,3	-
1.5. создание проектов совместно с Центральным банком РФ, например, система быстрых платежей	4,7	1,7	7,8	+
<p>В сумме по политическим факторам получилось 30,5 баллов из 50 возможных, то есть в целом влияние политических факторов признается как выше среднего. Политические факторы скорее положительно влияют на региональный банкинг, исходя из мнения экспертов. Наиболее важный фактор в данном анализе это ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции – данный фактор может значительно и отрицательно повлиять на банковский сектор, т.к. большая ставка в бизнесе идет именно на малый/средний и крупный бизнес.</p>				
2.1. общая экономическая ситуация в России	3,3	1,0	3,3	-
2.2. уровень инфляции	4,3	1,7	7,2	-
2.3. динамика изменения ставки рефинансирования/ключевая ставка	4,0	1,3	5,3	-
2.4. инвестиционный климат в стране	3,0	0,7	2,0	+
2.5. динамика движения рынка и бизнеса	2,5	0,7	1,7	+
<p>В сумме по экономическим факторам получилось 19,5 баллов из 50 возможных, то есть в целом влияние экономических факторов признается как среднее. Эта ситуация складывается из-за того, что эксперты считают, что экономические факторы или не будут меняться в ближайшее время, или будут меняться незначительно. Экономические факторы скорее отрицательно влияют на региональный банкинг, исходя из мнения экспертов. Наиболее важный фактор в данном анализе это уровень инфляции – этот фактор может значительно и отрицательно повлиять в будущем.</p>				

¹⁰ Составлено автором

Продолжение таблицы 7

Описание фактора	Средняя значимость влияния фактора на компанию	Средняя вероятность изменения фактора	Относительное влияние фактора	Общая направленность
3.1. динамика развития демографической ситуации в стране	2,5	1,0	2,5	0
3.2. изменения в законодательстве, которые затрагивают социальные факторы (например, выплаты населению)	2,7	1,0	2,7	+
3.3. уровень безработицы	3,0	1,0	3,0	-
3.4. структура доходов и расходов населения	2,7	0,7	1,8	+
3.5. закредитованность населения / доверие населения к банкам	3,3	1,3	4,4	-
<p>В сумме по демографическим факторам получилось 14,4 баллов из 50 возможных, то есть в целом влияние демографических факторов признается как низкое. Демографические факторы скорее отрицательно влияют на региональный банкинг, исходя из мнения экспертов. Наиболее важный фактор в данном анализе это закредитованность населения или доверие населения к банкам – этот фактор может значительно и отрицательно повлиять в будущем.</p>				
4.1. развитие и адаптация новых технологий в банковской сфере	4,0	1,7	6,7	+
4.2. уровень технической подготовки конкурентов	4,0	1,7	6,7	-
4.3 возможность совершить прорыв в технологической сфере банкинга	3,3	1,0	3,3	+
4.4. динамика перехода на дистанционное обслуживание клиентов	3,3	1,7	5,6	+
4.5. изменение продуктовой линейки банка согласно современным технологиям	3,3	1,7	5,6	+
<p>В сумме по технологическим факторам получилось 27,9 баллов из 50 возможных, то есть в целом влияние политических факторов признается как немного выше среднего. Технологические факторы положительно влияют на региональный банкинг, исходя из мнения экспертов. Наиболее важный фактор в данном анализе это развитие и адаптация новых технологий в банковской сфере и уровень технической подготовки конкурентов – данный фактор может значительно повлиять, т.к. банковская сфера отличается высоким уровнем развития технологий и конкурентной борьбой.</p>				
5.1. изменения в законодательстве страны по вопросам экономики	4,0	1,7	6,7	+
5.2. изменения в законодательстве страны по вопросам социальной политики	3,0	0,7	2,0	+

Продолжение таблицы 7

Описание фактора	Средняя значимость влияния фактора на компанию	Средняя вероятность изменения фактора	Относительное влияние фактора	Общая направленность
5.3. изменения в законодательстве страны по вопросам трудовых взаимоотношений с организацией	3,0	1,0	3,0	+
5.4. изменения в законодательстве регулятора (ЦБ РФ) по отношению к банковской деятельности	3,3	1,0	3,3	-
5.5. изменения в законодательстве страны по вопросам работы малого/среднего бизнеса	3,3	0,7	2,2	+
В сумме по юридическим факторам получилось 17,2 баллов из 50 возможных, то есть в целом влияние юридических факторов признается как низкое. Юридические факторы положительно влияют на региональный банкинг, исходя из мнения экспертов. Наиболее важный фактор в данном анализе это изменения в законодательстве страны по вопросам экономики – данный фактор может значительно повлиять на организацию, т.к. банковская сфера остро реагирует на любые изменения экономики, даже по общим, не связанным с банковской сферой, вопросам.				

Таким образом, по мнению экспертов, наиболее влиятельные и усиливающие свое влияние факторы – это политические. Политические события сложно прогнозируемые и могут резко и отрицательно повлиять на банковскую систему. Далее положительно влияет технологическое развитие, особенно при наличии штата IT-специалистов в региональном банке. Экономические факторы, как не странно, оказывают среднее влияние, а также эксперты подчеркивают, что не прогнозируют значительного изменения этих факторов из-за сложившейся экономической ситуации в стране в связи с пандемией. Юридические и демографические факторы оказывают низкое влияние на региональный банкинг, т.к. данные факторы отличаются большим постоянством и опосредованно связаны с конкретно банковской сферой.

Для более детального разбора и понимания возможных действий региональных банков по управлению человеческого капитала авторами работы был проведен SWOT – анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Таблица представлена в приложении Б.

Данные тенденции характеризуют большую часть регионального банкинга Свердловской области, а именно: основные сильные стороны для кандидата при включении в эти банки – это давний срок работы организаций (большая часть из них была организована для нужд крупных предприятий в 1990-х годах, таких как «Русская медная компания», «Уральская горно-металлургическая компания», Правительство Свердловской области), а также высокий уровень предоставляемого для работы программного обеспечения. Среди слабых сторон наиболее выделяются низкий фонд оплаты труда (далее – ФОТ) для сотрудников, что так же подчеркивается контент-анализом открытых источников и экспертных интервью с текущими/бывшими сотрудниками этих организаций. Возможности роста рынка заключены во взаимодействии с другими партнерами, как с государственными, так и с негосударственными, а также в развитии новых дистанционных продуктов и услуг. Основная угроза рынка в данный момент – излишне высокий спрос на IT-специалистов, что может привести к медленному развитию организации, и, как следствие, к потере конкурентных преимуществ.

Таким образом, становится очевидным необходимость усовершенствования системы управления человеческого капитала, учитывая региональную специфику, высокий уровень конкуренции и влияние других, неэкономических внешних факторов.

2.2 Анализ соответствия человеческого капитала банковской группы «ПАО «СКБ-банк» критериям результативности деятельности банка

Банковская группа «СКБ-банк» состоит из нескольких самостоятельных образований, а именно: ПАО «СКБ-банк», АО «Газэнергобанк», ООО «СКБ-лаб», МКК «СКБ-Финанс» и т.д. В нашем анализе мы будем говорить по большей части о 2 исконно банковских объединениях, это СКБ-банк и Газэнергобанк (банк, с 2015 г. находящийся на санации у СКБ-банка).

СКБ-банк – изначально небольшой региональный банк, который долгое время был под покровительством правительства Свердловской области, пока в 2001 г. не стал частью группы компании «Синара». С тех пор, с точки зрения HR, СКБ-банк так же стал продвигать благотворительный фонд «Синара» среди своих клиентов и сотрудников, а сотрудники банка стали участвовать в различных корпоративных конкурсах «ТМК» и «Синары». Важно отметить, что влияние «Синары» на банк с каждым годом растет именно в плане работы с персоналом, т.к. группа «Синара» имеет цель объединить принадлежащие ей активы не только формально, но и неформально – различными общими программами, документами, конкурсами и т.д.

С 2015 г. небольшой калужской регионально-известный банк АО «Газэнергобанк» попал под санацию СКБ-банка, что привело к большому объему перестройки работы этой организации: начиная от перехода на другое программное обеспечение, изменению работы с клиентами, изменению продуктов и тарифов, до пересборки самой корпоративной культуры организации. Естественно, в этот период часть персонала, как и ТОП-менеджеров, так и рядовых, покинуло организацию, или самостоятельно не согласные с новыми порядками, либо не вписывающиеся в привносимые изменения. В настоящее время процесс неформального (не на бумаге) объединения двух банков находится в стадии завершения.

Исходя из представленной информации в годовом отчете организации за 2019 г., на начало 2020 года положение организации незначительно ухудшилось (снизились объемы различных видов привлеченных средств, кредитов физическим и юридическим лицам). 2020 год был сложным для экономики в целом, поэтому, что касается банковской группы, можно так же ожидать ухудшение (см. таблицу 9).

Таблица 9 - Ключевые показатели деятельности ПАО «СКБ-банк» за 2018-20 гг., тыс. руб.¹¹

Показатели	На 01.01.2018	На 01.01.2019	На 01.01.2020
Нетто-активы	111 679 521	101 105 106	90 176 915
Привлеченные средства	96 234 402	88 530 053	78 671 454
Прибыль до налогообложения	423 884	1 450 685	1 763 849
Вклады населения (срочные)	62 458 264	54 034 310	54 243 470
Остатки на банковских картах и вклады населения «до востребования»	6 595 083	6 194 282	6 147 856
Депозиты юр. лиц и собственные векселя	8 356 128	5 660 314	6 041 044
Остатки на расчетных счетах	10 820 870	8 025 747	5 963 669
Привлеченные МБК	100 000	48 629	0
Кредиты юр. лицам (в том числе МСБ)	9 749 695	4 820 772	4 230 693
Кредиты физическим лицам	61 926 412	44 572 836	21 968 724
Портфель ценных бумаг	21 557 883	21 614 094	32 752 769
Размещенные МБК	3 137 148	4 121 583	1 469 526
Количество эмитированных банковских карт	2 796 866	2 846 084	3 031 556
Количество подключений к Интернет-банку	81 084	46 208	69 197
Численность персонала	3 243	3 144	3 216
Площадь занимаемых помещений (тыс. кв.м.)	53	55	55
Парк банкоматов	570	577	571

Для привлечения и удержания человеческого капитала в организации важен тот HR – образ, который транслируется кандидатам на входе в компанию. Для понимания текущего уровня HR-бренда организации было принято решение проанализировать его отражение в интернет-пространстве посредством контент-анализа отзывов, которые сотрудники и кандидаты могут оставлять на специализированных сайтах (сайты: <https://www.banki.ru/>, <https://ru.indeed.com/>, <https://otrude.net/>, <https://www.trud.com>, <https://orabote.biz/>, <https://pravda-sotrudnikov.ru/>, <https://retwork.com/> <https://tipworker.com/>). При этом есть понимание, что анализ подобных публикаций всегда несет в себе проблему, т.к. далеко не каждый сотрудник или кандидат оставляет отзывы о

¹¹ Составлено автором по: [59]

взаимодействии с организацией. Обычно эти люди чрезмерно социально активны, а также стоит обратить внимание, что есть склонность чаще писать о проблемах, о чем-то негативном, а не о позитивных моментах. Учитывая это, было проанализировано 50 отзывов, написанных в период последних 4 лет (с 2016 по 2020 гг.), в анализ не попали повторяющиеся отзывы (одинаковые на всех сайтах), а также те, которые модератор признал, как недействительные (или написанные специально для поддержки бренда).

Предложенные отзывы в подавляющем большинстве были написаны текущими или бывшими сотрудниками организации, и только 6% отзывов были написаны кандидатами. 30% отзывов были написаны авторами из Головного офиса, 56% - авторами из продающих подразделений, оставшихся авторов не удалось отнести к определенной категории.

Анализ проводился через присуждение баллов (1-5), учитывая направленность публикации. Общее настроение публикаций было оценено на 2,64 из 5 баллов, при этом доля отзывов с 1-2 баллами составила 58%, доля отзывов с 4-5 баллами составила 32%. Далее при анализе публикаций было использовано распределение на условия труда (см. таблицу №10).

Таблица 10 - Средний балл оценки условий труда

Название условия труда	Средний балл (От 1 до 5 баллов, где 1 – самый низкий уровень, 5 – самый высокий)
уровень заработной платы	2,2
рабочее место	3,4
график	2,6
функционал	3,5
руководство и его отношение к подчиненным	2,6
коллектив	4,0
работа HR департамента	1,8
корпоративная жизнь в организации	2,6
возможность проявления творчества в работе	3,0
возможность быть инициативным/ менять свою работу / самостоятельно принимать решения	2,5
обучение	3,6

Итак, наиболее позитивно оцениваемая часть работы в организации – это дружный коллектив, о чем много примеров можно найти в публикациях. Так же высоко оценивают предоставляемое обучение, однако в целом про обучение говорилось только в 11 отзывах. Неудивительно, что работа HR департамента оценена на таком низком уровне (1,8 из 5). С одной стороны, это специфика самих публикаций, о чем уже было написано ранее. С другой стороны, авторы часто сталкиваются с проблемами именно этого департамента: неадекватная работа рекрутера, неверно поданная информация на собеседовании, непонятный порядок расчетов заработной платы, отсутствие выплат при увольнении, сложный порядок увольнения, отсутствие обещанных компенсаций и т.д. В данном случае, департамент персонала выступает как транслятор некой информации, а начислением заработной платы занимается бухгалтерия и т.д., но кандидаты и сотрудники считают информацию только с сотрудников HR.

Низкая оценка уровня корпоративной жизни, судя по комментариям, связана с двумя обстоятельствами: а) низкий уровень коммуникаций между подразделениями, «перетягивание» ответственности и даже прохладные отношения между отделами; б) серьезное распределение сотрудников по т.н. классам, у руководства и сотрудников Головного офиса больше мероприятий и активностей, чем у сотрудников офисов в других городах (и дистанционных работников). В данном случае это действительно недоработка Департамента персонала.

Величину заработной платы оценили низко, и, действительно, позиционирование организации на рынке труда включает в себя пункт, что уровень дохода в данной организации находится на среднем уровне по рынку.

Следующий пункт, который освещается в контент-анализе, это индекс готовности рекомендовать работодателя своей референтной группе (NPS). Этот индекс частично представлен на некоторых сайтах, где-то аналитик самостоятельно выставлял этот балл, основываясь на публикации. Получившийся результат – 3,7 из 10 баллов – подчеркивает низкую

заинтересованность в рекомендациях референтной группе, что может привести к потере человеческого капитала даже на этапе сбора информации о компании.

В общем и целом, можно охарактеризовать образ организации в данных источниках как потребительский по отношению к сотрудникам и кандидатам, несовременный, однако с очевидными плюсами в виде дружного коллектива и разнообразным функционалом на банковском рынке труда.

Итак, если говорить о методах развития человеческого капитала, которые можно считать из данного исследования, можно отметить, что обучение сотрудников положительно оценено опрашиваемыми, равно как позитивную атмосферу в коллективе, что тоже можно отнести к развитию человеческого капитала. Такой метод развития человеческого капитала, как работа с корпоративной культурой и практикой проведения корпоративных мероприятий, был низко оценен опрашиваемыми, что является зоной развития организации. Как результат, индекс NFS показывает значительную недоработку в HRM.

Какова стратегия организации на данный момент, учитывая текущее положение рынка, его тенденции развития и новые технологии?

Приоритетное направление №1. Розничный бизнес

- Кредитование ФЛ
- Дистанционное обслуживание на высоком уровне
- Кредитные карты
- Автокредитование
- Инновационность продуктов (биометрия, проверка геолокации и т.д.)

Приоритетное направление № 2.Корпоративный бизнес (МСБ)

- Развитие «Делобанка»
- Дистанционное обслуживание на высоком уровне
- РКО, депозиты, банковские гарантии
- Комплекс вспомогательных сервисов, например, Онлайн-бухгалтерия

Приоритетное направление № 3. Развитие инвестиционного бизнеса

- Корпоративный ИБ (кредитование, облигации)

- Блок рынков капитала
- Блок управления благосостоянием (работа с инвесторами)

Целевой клиент – с низким уровнем риска, транзакционно активные.

Банк ориентирован на: а) простые, понятые, высокотехнологичные продукты и сервисы; б) переход существенной доли обслуживания клиентов в дистанционный формат с сохранением удобства и технологичности.

Если переводить стратегию организации на более понятные целевые показатели, то в данном случае в фокусе внимания предлагаемые продукты и каналы продаж (см. таблицу 11).

Таблица 11 - Целевые показатели достижения результативности банковской группы¹²

Показатель / Канал продаж	Офисы	Интернет-продажи, КЦ и СЗК	Вторичные продажи (партнерский канал)	Прямые продажи
Выдачи кредитов ФЛ	*	*	*	*
Продажи кредитных карт	*	*	*	*
Накопительное страхование жизни (НСЖ) и другие страховые/инвестиционные продукты для ФЛ	*	*	*	*
Комиссионные доходы ФЛ/ЮЛ	*	*	*	*
Вклады (прирост)	*	*	*	*
Открытие расчетных счетов по ЮЛ	*	*	*	*
Количество активных клиентов, ЮЛ	*	*	*	*
Объем остатков на р/с, ЮЛ	*	*	*	
Объем депозитов	*	*	*	

В настоящий момент в банковской группе (мы берем только 2 основные банковские организации) работает 3355 сотрудников (на дату 15.12.2021, без учета декретниц), из которых 67% женщины, 33% - мужчины. Распределение по возрасту выглядит следующим образом:

- От 19 до 25 лет – 13%
- От 26 до 35 лет – 35%

¹² Составлено автором по: [59]

- От 36 до 45 лет – 32%
- От 46 до 55 лет – 15%
- От 56 до 65 лет – 4%
- От 66 лет и старше – менее 1%

Средний возраст работников организации – 37 лет.

Распределение по стажу работы выглядит следующим образом:

- Меньше года – 32%
- От года до года и 11 месяцев – 11%
- От 2 лет до 2 лет 11 месяцев – 8%
- От 3 лет до 3 лет 11 месяцев – 7%
- От 4 лет до 4 лет 11 месяцев – 6%

Итого от нуля до 5 лет – 64%

- От 5 лет до 8 лет 11 месяцев – 28%
- От 9 лет до 12 лет 11 месяцев – 4%
- От 13 лет до 16 лет 11 месяцев – 3%
- От 17 лет и больше – 1%

Средний стаж работы в организации – 5 лет и 5 месяцев.

В организации принята система грейдирования, где М – руководители разных уровней, S – специалисты, F – сотрудники сети. Руководителей разного уровня в банковской группе – 846 человек (или 26%), специалистов – 1883 человек (или 57%), сотрудников сети – 626 человек (или 19%). В зависимости от занимаемой должности и грейда по-разному строиться социальная политика организации.

Учитывая специфику работы банка и банковского сектора, большинство показателей расчета оценки эффективности использования человеческого капитала для данной работы не доступно. Например, такие как объем производства на 1 сотрудника, т.к. нет материального продукта, который банк производит. В качестве замены этого показателя мы взяли другие показатели производительности именно этой сферы и сравнили их по годам (см. таблицу 12).

Таблица 12 - Анализ эффективности использования человеческого капитала организации по годам¹³

Показатели	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021
Численность персонала	3 144	3 216	2 299
Прибыль до налогообложения	1 727 473	1 737 278	616 292
Рентабельность персонала ROL	54 945	54 019	26 806
Операционные расходы	5 949 699	6 214 859	6 063 598
Рентабельность персонала (через расходы)	344	357	983
Операционные расходы на 1 человека	1 892	1 932	2 638

Как видно из приведенной информации, до 2020 г. прибыль банка и его численность была достаточно стабильной, однако по результатам года пандемии (2020 г.) значительно снизилась прибыль, и незначительно уменьшилось количество сотрудников. В этот период прошло сокращение количество нерентабельных офисов, при этом был донабор специалистов IT-служб в связи с тотальным переходом в дистанционный формат. При этом операционные расходы остались на прежнем уровне, соответственно расходы на персонал относительно прошлых лет выросли, а его рентабельность снизилась.

Учитывая весь объем проведенного исследования, можно сделать вывод, что на текущий момент человеческий капитал организации не могут в полной мере привести банковскую группу к реализации намеченной стратегии. В организации, помимо позитивных изменений, которые, безусловно, имеют место быть, есть множество пока нерешенных проблем, неэффективных методов управления, а в условиях необходимости развивать бизнес очень быстрыми темпами с минимальными затратами, некоторые проблемы в управлении человеческим капиталом могут стать критическими. Начиная с 2015 г., когда произошло начало санации АО «Газэнергобанк», уже

¹³ Составлено автором по: [33]

организация управления человеческим капиталом подвергалась изменениям, а с 2017 г. года при вводе «Делобанка» это стало необходимым.

2.3 Диагностика системы управления человеческим капиталом в банковской группе «ПАО «СКБ-банк»

В банковской группе на данный момент сложился определенный комплекс мер, инструментов и технологий (мероприятия) оценки и развития человеческого капитала, который влияет на этот капитал. Наша задача проанализировать их с разных сторон, систематизировать и предложить новый комплекс с учетом полученной информации.

Авторами работы все корпоративные мероприятия развития человеческого капитала были разделены на отдельные виды. Первый вид - формальный – закрепленные в положениях и внутренних документах процессы, которые имеют свои возможности и ограничения. К формальным мероприятиям относится обучение (в том числе, получение высшего образования в УрФУ) и оценка персонала, применение социальной политики (в том числе в области здоровья), проведение внутрикорпоративных (так же совместно с Синарой) конкурсов, мероприятия по заботе о здоровье сотрудников, мероприятия по корпоративной культуре, создание системы КРІ для некоторых категорий сотрудников, система награждения отличившихся сотрудников на день создания организации.

Второй вид, управленческие мероприятия, так же направлены на развитие человеческого капитала организации. Часть этих практик закреплено в положениях, например, что управляющий продающего подразделения является «играющим тренером», и обязан проводить ролевые игры с определенной периодичностью для отработки навыков работы с клиентами. В данном случае департамент персонала никак не может отследить выполнение этих правил, и только через неформальное общение можно понять, какие управленческие

мероприятия развития человеческого капитала применяются в офисе или в отдельном отделе.

Третий вид корпоративных мероприятий – это неформальные. Данные практики не зафиксированы в нормативных документах, информацию о них сложно собрать и проанализировать. К ним мы относим индивидуальный подход к сотрудникам, понимание их сильных/слабых сторон, создание условий для развития компетенций сотрудников. Такая работа никак не регламентирована, поэтому сложно отследить ее проявления.

В текущем виде корпоративные мероприятия развития человеческого капитала организации относятся к бюрократическому типу. Все должностные обязанности сотрудников максимально закреплены во внутренних документах, присутствует не только иерархическая структура, и в связи с этим разный доступ к мероприятиям развития человеческого капитала со стороны индивида, но и расслоение всего персонала по отдельным категориям (пусть и неформально). Так же этот вывод углубляется присутствующей общей системой оценки персонала, которая проводится одинаково для одних и тех же групп сотрудников, и этот инструмент используется как один из важных для принятия решений по карьерные развития сотрудников.

Для проведения исследования не со стороны регулятора этого процесса, а со стороны самих сотрудников, был проведен опрос работников. Было проведено исследование методом анкетирования сотрудников через кадровое программное обеспечение. В исследовании приняли участие 110 сотрудников из разных подразделений (средний показатель участников, от 92 до 113 человек). Участие в исследовании было добровольным, рассылка анкеты происходила автоматически на рабочие почты сотрудников в период с 01.04.2021 по 15.04.2021 гг. В сопроводительном письме указывалось, что Департамент персонала заинтересован в положительных изменениях в деятельности организации и стремится сделать работу сотрудников более комфортной, в связи с чем просит оставить свое мнение по некоторым вопросам. Таким образом, можно говорить, что сотрудники, прошедшие опрос,

изначально заинтересованы в развитии своей организации, и являются основным объектом, на который должны быть направлены корпоративные мероприятия развития человеческого капитала. Метод выборки – случайная выборка сотрудников путем определения участников методом случайных чисел по общему списку сотрудников.

Какие сотрудники проявили заинтересованность и поучаствовали в опросе? По возрастному составу наиболее активно участвовали в опросе сотрудники в возрасте 25-34 года (почти половина ответивших сотрудников). Четверть ответивших – сотрудники в возрасте 35-44 года. 10% участников – в возрасте 45-54 года, при этом более старшее и самое младшее поколения слабо заинтересованы в участие в опросе. Таким образом, не новость, что основные изменения в корпоративных практиках развития человеческого капитала должны быть ориентированы на сотрудников в возрасте от 25 до 44 лет.

Изучаемая нами совокупность так же характеризуется таким показателем, как срок работы в организации. Современные тенденции таковы, что сотрудники и сами работодатели зачастую с пониманием относятся к тому, что работники могут работать в компаниях около года-полутора, а дальше снова выходить на рынок труда. Средний «срок годности» сотрудника в компании становится меньше, причем не только в России, скорее это общемировая тенденция. Кандидаты и действующие сотрудники не всегда готовы идти на компромиссы и работать в некомфортных условиях (конечно, многое зависит от места жительства – село/город/мегаполис, от сферы труда – например, в продажах частая смена работы – обычное явление, однако, в общем и целом тенденция заметная). Тем важнее понять, какой «срок жизни» в данной организации и от чего от может зависеть. Итак, среди опрошенных сотрудников половина работает от меньше года до пяти лет, еще почти 20% - от пяти до восьми лет, еще 15% - от девяти до тринадцати. Средний срок работы среди опрошенных – почти шесть лет (плюс/минус полгода). Это достаточно серьезный показатель для любой организации, особенно для банковского

бизнеса, где раз в 5-6 происходят серьезные изменения, которые изменяют кадровую политику, часто кардинально.

Интересно рассмотреть, как соотносится возраст сотрудников и их стаж работы в организации. Группа возраста 45-54 года показывает значительный стаж работы, от 11 до 21 года. Это подчеркивает тот факт, что организация обладает неким костяком сотрудников, которых можно отнести к среднему возрасту, которые при этом большую часть своей рабочей жизни провели в одной компании, а значит обладают высоким уровнем вовлеченности и лояльности к работодателю.

Заканчивая описание опрошенной группы можно отметить, что эта совокупность состоит на 69,9% из специалистов разного уровня и на 30,1% из руководителей так же разного уровня. Наиболее отзывчивое (и наиболее многочисленное) направление – продажи, не только офисы продаж, но и другие каналы. Из этого направления среди опрошенных руководителей – 50%, среди специалистов – 41,8%. Так же много сотрудников прошли опрос из финансового направления – это финансовый департамент, служба учета и отчетности и департамент операций на финансовых рынках, около 15% опрошенных как раз из этого направления.

Прежде всего, был проведен замер удовлетворенности работой сотрудниками. 58% опрошенных высказались однозначно положительно, еще 27,4% - скорее положительно. 10% сомневаются в своем ответе, и в сумме 4% отрицательно настроены.

Важно понять, какие категории сотрудников недостаточно хорошо оценивают свою удовлетворенность работой. Прежде всего, в каких направлениях деятельности работают наименее удовлетворенные сотрудники.

Итак, на основе данных исследования очевидно, что меньше всего устраивает работа сотрудников IT-направления. Нужно отметить, при этом, что эта категория сотрудников пользуется наибольшим спросом на рынке труда, с одной стороны, а с другой – в организации уже созданы особенные условия работы для данной категории (предоставление ДМС, самый современный

офис), тем не менее, можно сделать вывод, что эти способы стимулирования не работают, или работают не в полной мере.

Еще одна категория, которая внушает опасения, это сотрудники сопровождения операций (операционный департамент, служба сопровождения и поддержки). Данные сотрудники наделены высоким уровнем ответственности и компетентности, от их работы зависят многие процессы в организации. Их неудовлетворенность работой так же может негативно сказаться на работе организацией.

Если говорить о взаимосвязи стажа работы и удовлетворенностью, то оказывается, что наименее удовлетворенные работники – те, которые проработали уже от 9 до 12 лет в организации. Так же в зоне риска сотрудники со стажем от 5 до 9 лет. Потенциально это значит, что на первых годах работы сотрудников устраивает их работодатель, или они открыто не показывают свои недовольства. Уже на большем сроке работы сотрудник одновременно не хочет покинуть организацию и пытается сообщить о проблемах, надеясь на их решение.

Рассмотрим также группы риска неудовлетворенных сотрудников по возрастному критерию. Самая молодая группа – самая неопределившаяся, видимо потому что еще не успела приобрести достаточно базы для сравнения, или же недостаточно сильно погружена в работу организации на данный момент. Наиболее недовольные – сотрудники от 25 до 44 лет, при этом дальше удовлетворенность растет с увеличением возраста.

Следующий вопрос описывает, почему сотрудники выбрали эту организацию в качестве своего работодателя. Важно понимать, какие условия работы сотрудники обозначают как решающие для себя. Итак, наиболее важное условие, почему сотрудники выбирают эту организацию – это удобное место работы (24%) и рекомендация от референтной группы (19%). С точки зрения анализа текущей системы управления человеческим капиталом, в том числе за счет привлечения высококвалифицированных, замотивированных сотрудников, это показывает неэффективность этих усилий, т.к. только 14% отмечают

уровень корпоративной культуры, 10% отмечают привлекательный имидж компании. Значит политика привлечения сотрудников в организацию все еще основана на некой неофициальной информации, которая передается по неустановленным каналам, и не всегда понятно, как можно оказывать на нее влияние и контролировать распространение слухов (см. таблицу 13). Важно отметить, что условия оплаты труда оказались наименее популярным ответом (вместе с комфортом офиса).

Таблица 13 – Важные условия труда

№	Вариант ответа	в % от ответов
1	Удобное место работы	24%
2	Посоветовали или пригласили близкие	19%
3	Интересная корпоративная культура	14%
4	Возможность карьерного роста	10%
5	Удобный график	10%
6	Имидж компании	10%
7	Хороший офис	6%
8	Хорошие условия оплаты	6%

Продолжая разговор о каналах получения информации об организации, мы уточняли, из каких источников сотрудники узнают о достижениях банковской группы (см. таблицу 14). Большая часть ответов приходится на официальные, контролируемые источники: новостная рассылка по банку, общий корпоративный сайт, официальный внешний сайт (в сумме – 66,3%). Однако около 40% информации приходит из непроверенных источников – от руководителей и коллег, из СМИ, других интернет-источниках.

Таблица 14 - Источники информации о событиях в организации

№	Варианты ответов	% от ответов
1	рассылка «домашние новости»	31,4
2	корпоративный портал	23,8
3	официальная информация от руководителей и коллег	16,5
4	официальный сайт скб-банка, газэнергобанка, делобанка	11,1
5	неофициальная информация от руководителей и коллег	8,3
6	новости из сми	6,3
7	информация из интернет-источников (сайты о работодателях и т.д.)	1,6

Как исследователям, нам было интересно понять, как сотрудники могут писать текущую корпоративную культуру организации. Был задан открытый вопрос, после чего при аналитике исследователи самостоятельно «закрыли» этот вопрос составленными вариантами ответа. Итак, в общем и целом корпоративная культура описывается позитивно: как инновационная, открытая и ориентированная на сотрудника. При этом 10% ответов сообщают о негативной оценке корпоративных мероприятий (что в 2 раза больше, чем положительная оценка этих мероприятий). Еще почти 15% описывают корпоративную культуру как «нормальную», и 9% не смогли ответить на этот вопрос в принципе, то есть или культура настолько не «выпуклая», не яркая, не понятная, что ее трудно описать (см. таблицу 15).

Таблица 15 - Описание текущей корпоративной культуры организации

№	Варианты ответа	% от ответов
1	Инновационная	16,9
2	Устарелая	5,6
3	Открытая к новому, динамичная	13
4	Закрытая, "тяжелая", редко меняется	2,8
5	Положительная оценка корп. мероприятий	5,1
6	Отрицательная оценка корп. мероприятий	11,3
7	Ориентированная на сотрудника	15,5
8	Ориентированная на клиента	6,2
9	Нейтральная (нормальная, сложно описать)	14,6
10	Затрудняюсь ответить	9

Получив описание текущей корпоративной культуры, исследователи уточняли, какую корпоративную культуру сотрудники хотели бы видеть в будущем. Оказалось, что описывать понимание, в какой организации сотрудник хочет работать еще сложнее, чем описывать текущую: почти 45% ответов не могут даже примерно рассказать о будущей корпоративной культуре. Те, кто смог, надеяться на поворот культуры «лицом» к сотрудникам, и этот показатель в два раза больше, чем при описании текущей организации (см. таблицу 16).

Таблица 16 - Описание желаемой корпоративной культуры

№	Вариант ответа	% от ответов
1	Инновационная	7,5
2	Открытая к новому, динамичная	8,3
3	Закрытая, "тяжелая", редко меняется	0,8
4	Положительная оценка корп.мероприятий	6
5	Ориентированная на сотрудника	30,1
6	Ориентированная на клиента	3
7	Нейтральная (нормальная, сложно описать)	1,5
8	Затрудняюсь ответить	42,9

Для выстраивания правильной системы работы с человеческим капиталом организации нужно понимать основную систему ценностей сотрудников. В связи с этим исследователи просили описать главные ценности в работе, после чего сформированную базу «закрыли» вариантами ответов (см. таблицу 17). В результате было выяснено, что сотрудники ориентированы на работу в дружной команде (19%), заинтересованы в достойной оплате труда (17,4%), в возможностях саморазвития (12,1%) и достигать свои цели (10,8).

Таблица 17 - Главные ценности в работе

№	Варианты ответов	% от ответов
1	Достойная оплата труда	17,4
2	Хороший коллектив, команда	19
3	Удобное месторасположение	0,4
4	Возможности саморазвития	12,1
5	Работа с клиентами	4
6	Комфортные условия труда (офис)	4
7	Возможность достигать цели	10,8
8	Ценность сотрудника / его мнения	7,7
9	Стабильность организации	7,7
10	Открытость	2,8
11	Ответственность	5,7
12	Удобный график	1,6
13	Престиж работодателя	1,6
14	Инициативность	0,8
15	Корпоративная жизнь	1,6

Дополнительно к этому проанализированы 35 транскрипций интервью сотрудников, которые за последние 2 года проходили оценочную процедуру, а именно – оценку по управленческим компетенциям при переводе на руководящую должность. Этот анализ важен для исследователей в данной работе, т.к.:

- это интервью с сотрудниками, которых выдвигают на руководящую должность, а значит организация заинтересована в их развитии и готова вкладываться в их человеческий капитал;

- данные сотрудники транслируют мнения и суждения об организации и работы в ней как внутри своего коллектива, так и во внешний контур;

- интервью проводится компетентными специалистами по утвержденной схеме (блоки вопросов).

Прежде всего, мы спрашивали про систему целеполагания в подразделении. Если разделять персонал на сотрудников сети и головного офиса, то сотрудники сети (80%) видят постановку целей максимум на месяц вперед в подразделении, что не может быть отнесено даже к среднесрочному планированию. При этом, по мнению исследователей, такое планирование связано с 2 основными факторами. С одной стороны, сотрудники продающих подразделений часто меняются в организации, редко заинтересованы в ее долгосрочном планировании, а значит, даже им раз в год на общем собрании директоров офисов рассказывают о миссии банка, о плановых показателях продаж на год и так далее, они не всегда по-новому начинают выстраивать работу. С другой стороны, есть ситуации, и они бывают достаточно часто, когда при изменении рынка, при вводе нового незапланированного продукта, при вводе внешних факторов, которые резко и сильно влияют на ведение бизнеса (та же пандемия 2020 года), плановые показатели приходится менять буквально «на ходу», изменять приоритеты в работе продающих подразделений. В результате этих двух факторов складывается ситуация, при которой директора офисов редко планируют работу дольше, чем на 2 месяца, а

начальники отделов по работе с клиентами в офисах и другие рядовые сотрудники офисов – максимум на месяц вперед.

Что касается сути этих целей, то 100% сотрудников сети понимают, что их основная цель – это выполнение плана продаж. Казалось бы, очевидный вывод, однако по анализу 3-4 летней давности около 20-30% сотрудников офисов настаивало, что их основная цель – правильная, безошибочная операционная работа. Смена приоритетов произошла при изменении концепции бизнеса, о чем мы говорили в 1 параграфе 2 главы, и спустя время эта смена нашла отражение в расстановке приоритетов сотрудников. Другие цели, которые также выделяют работники, это: комфортная обстановка в коллективе (психологическая), отсутствие негативной обратной связи от клиентов, как следствие выполнения планов (а точнее, перевыполнения) – высокие места в рейтингах офисов и получение призов и наград от организации.

После обсуждения целей работы специалисты по проведению интервью уточняют, что сотрудник предпринимает для достижения этих целей. Большая часть опрошиваемых не считают, что они должны предпринимать что-то больше или выходящее за рамки своих должностных обязанностей. Однако даже в рамках обязанностей прописано, что сотрудник, претендующий на руководящую должность, должен быть инициативным и привносить новые идеи, предложения, а также заниматься их реализацией для развития своего направления/подразделения. Складывается ситуация, и это особенно четко видно в продающих подразделениях, что с ростом должности на сотрудника перекладывается часть ответственности руководителя (именно операционной работы), в итоге у квалифицированного сотрудника, который должен привносить новые идеи в работу отдела, нет времени из-за повышенной загрузки.

Если говорить о достижении поставленных целей в офисе, то по данным интервью многие продающие подразделения работают успешно и выполняют поставленные планы (70-80%%). Однако на основе постоянной статистики,

только 34% офисов за последние 3 квартала выполнили план на 90% и более (см. таблицу 18).

Таблица 18 – Выполнение деловых целей за 3 квартала (% эффективных офисов)

Квартал	Офисы СКБ-банка	Офисы Газэнергобанка
4 кв. 2020 г.	34%	56%
1 кв. 2021 г.	25%	27%
2 кв. 2021 г.	25%	38%

Сотрудники офисов отмечают разные причины, почему им не удается достичь целей. Наиболее частные причины это: а) недостаточность ресурсов (человеческих в офисе, мало рекламы в городах); б) неконкурентоспособные / невыгодные для клиента продукты (однако за последний год данная причина уже реже появляется в отчетах); в) сложный рынок (в маленьких городах, или мегаполисы); г) недостаточная компетентность кадров. Последняя причина встречается реже всего, хотя по постоянной статистике оценки персонала продающих подразделений, которая проходит раз в квартал уже несколько лет, достаточный уровень компетенций (судя по тесту по профессиональным знаниям) есть только у 85% сотрудников.

При проведении интервью с сотрудниками разных подразделений головного офиса картина складывается несколько другая. Прежде всего, целеполагание в подразделении может иметь средне или долгосрочный характер, когда сотрудники, даже рядовые, примерно представляют себе, какие цели и как будет выглядеть их работа на ближайшие полгода-год. Здесь нужно сделать уточнение и разделить все подразделения головного офиса на 2 большие группы: сопровождающие и создатели. К создателям мы отнесем команды, которые придумывают новые продукты и создают ПО под них. К сопровождающим – тех сотрудников, которые сопровождают эти новые и все старые продукты (в том числе дистанционно общаются с клиентами), которые обеспечивают функционирование организации (HR, юристы, финансисты, материальное обеспечение). Соответственно, все планирование работы

организации зависит от создателей – на какие продукты мы будем делать упор и больше рекламировать и продавать, какие уже не интересны рынку и нужно проводить работу по их сворачиванию. В зависимости от этого формируют свои планы продающие подразделения и сопровождаенцы. Планирование работы создателей очень сильно зависит от рынка, текущих трендов, ярких событий в стране в целом. Поэтому, даже имея расписанный год (два-три), все цели могут резко поменяться из-за внешних факторов. Такая же ситуация складывается у сопровождаенцев с той разницей, что они только корректируют свою работу в зависимости от решения создателей.

Эффективность своей работы создатели понимают в принесении прибыли организации через следование или создание трендов на банковском рынке. Для этого сотрудники головного офиса понимают, что нужно где-то выходить за рамки своих должностных обязанностей, а именно – проходить обучения, посещать конференции, развивать не только профессиональные навыки, но и т.н. гибкие навыки (софт скилл), а именно – умение выстраивать отношения, умение создавать и руководить рабочей командой, планирование времени, стрессоустойчивость и многое другое. При этом сотрудники для целей развития используют и свои ресурсы, и ресурсы организации. Если говорить о результатах данной группы создателей, то их деятельность косвенно можно оценить через показатели прибыли организации, а также через признание продуктов организации банковским сообществом (конкурсы). Как было отмечено в предыдущих таблицах, прибыль организации до вычета налогов была снижена с 1 727 473 т.р. (за 2018 г.) и 1 737 278 т.р. (за 2019 г.) до 616 292 т.р. (за 2020 г.). При этом, бренд Делобанка и интернет-приложение для юридических лиц (что является составной частью банковской группы) начиная с 2017 года занимает призовые места в конкурсах и соревнованиях по инновационности, удобству для пользователя и безопасности (такие конкурсы, как Business internet banking rank, Business banking fees monitoring, Usabilitylab 2020, Mobily business banking 2020, Most innovative banks 2020 [по 57]).

Группе создателей предоставляют максимум имеющихся ресурсов, поэтому они, в отличие от остальных сотрудников, редко указывают, что им их не хватает. Чаще всего они высказываются, что сотрудники IT или сопровождаемы не успевают так быстро реагировать на их предложения, как они рассчитывают.

Эффективность работы другой группы – сопровождаемых - сами сотрудники определяют как способность поддержать на высоком уровне все процессы, которые происходят в организации. К этому относятся: высокий уровень безопасности проводимых операций, отсутствие технических проблем, правильно подобранный, обученный персонал, который замотивирован выполнять свои цели, грамотное юридическое сопровождение, поддержка продаж рекламами и акциями, наконец, материальная оснащенность офисов и т.д. Такие цели очень специфичные у каждого отдельного подразделения, при этом они объединены мыслью, что все они работают на бизнес, и, в зависимости от «поворотов» на рынке, работа сопровождаемых и их цели также могут меняться, не смотря на изначальные планы.

Так же как и создатели, эта группа сотрудников хорошо понимает, что нужно прикладывать усилия и самостоятельно заниматься развитием в профессиональной сфере. Нередко данные сотрудники говорят, что часто посвящают работе больше времени, чем 8 часов в день (или выходные), от них чаще всего поступают идеи по улучшению текущих процессов в организации (по их видоизменению, модернизации или сокращению). Важная цель этой группы – это прохождение различных проверок и аудитов организации, особенно если учитывать, что банки – одни из самых регламентированных организаций в экономике России.

Критерии эффективности для этой группы – также привнесение прибыли в организацию, прохождение внутренних и внешних аудитов. Можно отметить, что за последние 4 года наблюдений все внешние аудиты были пройдены успешно.

Как мы видим из приведенного анализа и проведенного исследования, есть несколько основных моментов, которые отрицательно влияют на эффективность работы персонала со стороны формирования системы управления человеческим капиталом:

- недостаточная мотивация сотрудников;
- недостаточный уровень развития компетенций
- текучесть кадров, особенно среди молодежи с небольшим стажем работы;
- не всегда согласованная между отделами структура планирования рабочих целей.

Предлагаемый далее проект позволит проводить комплексную работу с этими проблемами на основе ввода оценки по целям.

3 Совершенствование системы управления и оценки человеческого капитала для повышения результативности бизнес-процессов

3.1. Разработка алгоритма оценки человеческого капитала в соответствии с показателями бизнес-процессов

По результатам теоретического анализа и моделирования системы развития человеческого капитала, а так же по результату выявления текущего несоответствия человеческого капитала целям организации, был сформирован алгоритм оценки человеческого капитала.

Неэффективность работы может быть вызвана:

- непониманием целей работы
- недостаточным уровнем компетенций
- недостаточным уровнем мотивации на работу сотрудников.

Алгоритм содержит в себе 2 части: 1 часть это создание и проведение оценки по целям (далее – проект), 2 часть это оценка полученных результатов, оценка перспективности человеческого капитала на текущий момент и формирование рекомендаций для усовершенствования системы управления человеческим капиталом.

Необходимость введения проекта вызвана следующими обстоятельствами:

- Отсутствие централизованной постановки целей для всех уровней сотрудников;
- Недостаточный уровень удовлетворенности сотрудников нескольких ключевых направлений головного офиса;
- Отсутствие мотивационной части заработной платы по результатам работы

Цель проекта - создание системы стимулирования сотрудников организации, основанной на достижениях целей компании.

Задачи:

- Создать систему постановки целей через ПО организации;
- Создать систему выплат KPI сотрудникам головного офиса через аналитику оценки по целям;
- Повысить уровень вовлеченности в процесс, уровень удовлетворенности работой;
- Создание ценности инициативности и ответственности за результат работы.

Продукт проекта - разработанная под нужды организации и внедренная на пилотной группе система применения оценки по целям сотрудников бэк-офиса.

Для развития проекта была разработана схема поэтапных работ, которая включает в себя фазы проекта, основные вехи, обозначены ориентировочные сроки и список ответственных сотрудников внутри организации (см. таблицу 19).

Таблица 19 – Основные этапы проекта

Фаза	Содержание	Веха	Ответственный
Концепция	анализ текущего состояния человеческого капитала организации посредством проведения социологического опроса (количественного и качественного)	Проведен опрос. Проведен анализ человеческого капитала	Начальник управление развития и мотивации персонала Социолог
	сбор потребностей руководителей структурных подразделений организации в проведении проекта, касающемся мотивации и повышения заинтересованности и вовлеченности сотрудников	получена обратная связь от руководителей структурных подразделений	Председатель правления Начальник управление развития и мотивации персонала Руководитель проекта Социолог Сотрудник направления оценки персонала
	оценка финансовых возможностей организации предоставлять часть материальных средств для введения КРІ через оценки по целям	проанализированы возможности предоставлять дополнительные средства сотрудникам	Начальник управление развития и мотивации персонала Руководитель проекта Сотрудник финансового департамента
	создание концепции системы оценки по целям, через которую формируется система КРІ для сотрудников бэк-офиса	создана концепция	Начальник управление развития и мотивации персонала Руководитель проекта Куратор IT-службы Куратор по КРІ
	согласование концепции и получение разрешения от руководства организации в проведении изменений	получено согласование концепции	Председатель правления Начальник управление развития и мотивации персонала Руководитель проекта Куратор IT-службы Сотрудник финансового департамента Сотрудник юридического департамента Куратор по КРІ

Продолжение таблицы 19

Разработка	разрабатываются конкретные критерии успешности выполнения целей для каждой должности бэк-офиса для формирования КРІ	разработаны критерии для каждой должности	Начальник управление развития и мотивации персонала Руководитель проекта Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала
	разрабатывается ТЗ для дополнения ПО, которое будет начислять премии сотрудникам в автоматическом режиме	разработано ТЗ	Руководитель проекта Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала Куратор IT-службы
	разрабатывается ТЗ для ПО, которое будет назначать, контролировать и сохранять данные по оценке по целям	разработано ТЗ	Руководитель проекта Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала Куратор IT-службы
Реализация	создание необходимого ПО (или доработка), тестирование ПО, выявление ошибок, доработка ПО по выявленным замечаниям	готово к запуску ГО	Руководитель проекта Куратор по КРІ Куратор IT-службы Сотрудники IT-службы
	пробный запуск системы КРІ через оценку по целям по 1 подразделению бэк-офиса	есть опыт участия в системе КРІ 1 подразделения	Руководитель проекта Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала Куратор IT-службы Сотрудники IT-службы
	выявление ошибок/неточностей системы, уточнение концепции по необходимости	уточнена концепция	Руководитель проекта Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала Куратор IT-службы Сотрудники IT-службы

Продолжение таблицы 19

Реализация (продолжение)	составление графика участия подразделений в оценке по целям, согласование	составлен график и согласован	Руководитель проекта Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала
	информирование сотрудников о нововведении в работе департамента персонала, проведение кампании в пользу введения КРІ в сфере внутренних коммуникаций	сотрудники проинформированы. Сложилось позитивное представление об изменениях	Руководитель проекта Сотрудник внутренних коммуникаций
	запуск системы оценки по целям и КРІ, отработка возражений сотрудников и руководителей, продолжение кампании по формированию позитивного представления о проекте	произведен запуск. Возражения отработаны.	Руководитель проекта Сотрудник внутренних коммуникаций Куратор по КРІ Сотрудник экономических расчетов ЗП Сотрудник направления оценки персонала
Завершение	проведение опроса сотрудников по текущему состоянию человеческого капитала, выяснение уровня удовлетворенности и вовлеченности в процесс	проведен опрос. Проведена аналитика по изменению показателей относительно старта проекта	Руководитель проекта Социолог
	анализ текущих показателей достижения целей организации в связи с нововведением и изменением системы мотивации сотрудников бэе-офиса	проведен анализ достижения целей организации	Руководитель проекта Сотрудник направления оценки
	закрепление системы оценки по целям и системы КРІ в нормативных документах	изменены нормативные документы	Председатель правления Начальник управление развития и мотивации персонала Руководитель проекта

Для понимания нагрузки сотрудников и ответственности за общий результат была составлена следующая таблица 20.

Таблица 20 – Матрица ответственности участников проекта

Задача/сотрудник	Председатель правления	Начальник управления	Руководитель проекта	Куратор IT службы	С. IT-службы	Социолог	Сотрудник ЮД	Сотрудник ФД	Куратор по КРІ	С. отдела контр. ЗП	С. оценки	С. внут. коммуникаций
Проведение соц. опроса		С				И						
Сбор потребностей	У	О	И			И					И	
Оценка фин. возможностей		О	И					И				
Создание, согласование концепции	У	О, И	О, И	С			С	С	О, И			
Создание критериев успешности		У	С						О, И	И	И	
Создание ТЗ по 2 ПО			У,И	С					И	И	И	
Исполнение ТЗ и тестирование			У	И	И				И	И	И	
Пробный запуск, отработка возражений, уточнение концепции			О, И	И	И				О, И	И	И	
Информирование, внутренние коммуникации			О									И
Повторный опрос по удовлетворенности/вовлеченности			О			И						
Выпуск приказа, запуск, изменение нормативных документов	У	У	О,И				С	С	О, И	И	И	

Все взаимодействие сотрудников описано в следующей схеме 4. Внутренним заказчиком данного проекта выступает руководитель организации.

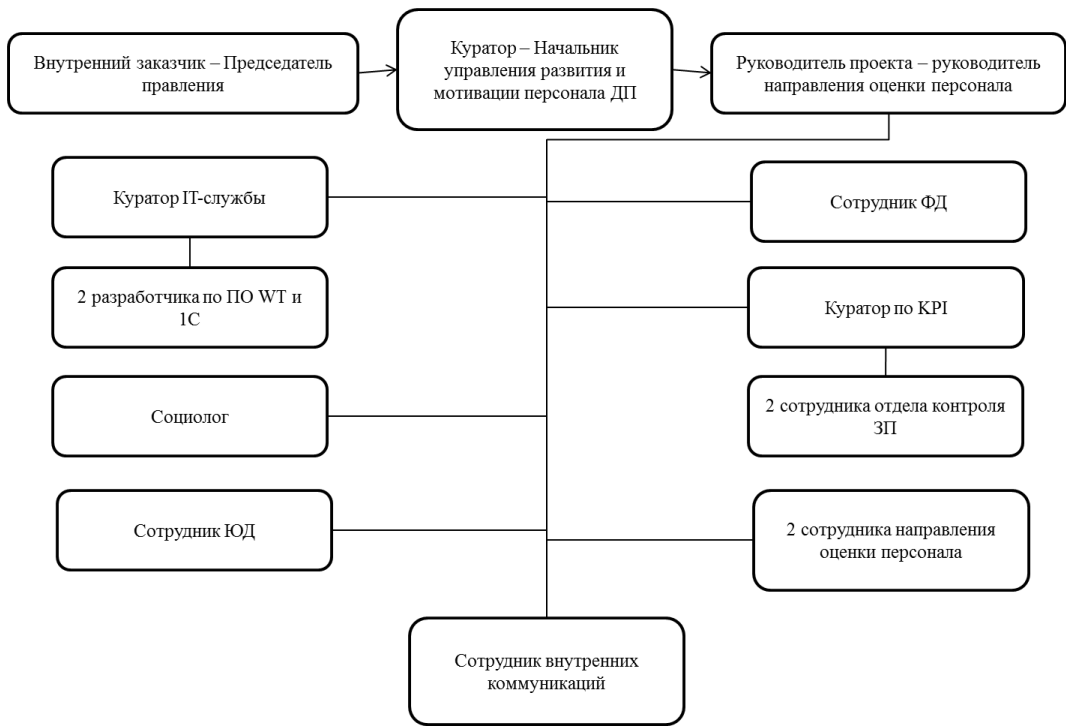


Рисунок 4 – Организационная структура проекта оценки по целям

Проект, не смотря на то, что является полностью внутренней разработкой и за пределы организации не выходит, тем не менее, имеет своих приверженцев и противников. Для систематизации был составлен реестр стейкхолдеров (таблица 21), и все участники были распределены по степени заинтересованности и влиянию.

Таблица 21 – Матрица Влияние - интерес

Влияние	Высокое	Акционер Руководители организации Другие банки, ИТ-организации	Сотрудники Департамента персонала HR-департамент Синара группы
	Низкое	Кандидаты, внешний рынок	Сотрудники организации
		Низкий	Высокий
		Интерес	

Низкое влияние/Низкий интерес: в этой части матрицы представлены только кандидаты, которые приходят в организацию. Их низкое влияние

обусловлено тем, что они еще не являются частью организации и не могут оказывать какое-либо давление на развитие конкретного этого проекта. Низкий интерес к проекту связан с тем, что на входе кандидатам не будут подробно рассказывать, как конкретно формируется КРІ.

Низкое влияние / Высокий интерес: здесь расположены текущие сотрудники организации, которые заинтересованы в выстраивании справедливой на их взгляд системы мотивации для сотрудников бэк-офиса, однако в небольшой степени могут повлиять на формирование этой системы.

Высокое влияние / Низкий интерес: в этой части матрицы расположены внешние и внутренние влиятельные стейхолдеры, например, акционер банка скорее всего будет не расположен позволять выделять определенную сумму из бюджета организации сверху от ФОТ для введения квартального КРІ, при этом без его хотя бы неофициального согласия данный проект будет сложно реализовать. Многие руководители в бэк-офисе также не всегда будут готовы: а) прилагать усилия для участия в оценке по целям, на результатах которой будет выплачиваться КРІ; б) в силу личного отношения выплачивать премии конкретным сотрудникам, хотя по формальным критериям они успешно прошли оценку; в) перестраивать свою работу для формирования понятных целей для сотрудников. Как отдельная единица, условный руководитель направления не имеет сильного влияния, но если возражений будет слишком много, общая масса руководителей может повлиять на запуск проекта. Наконец, другие банки и ИТ-организации также имеют свои системы выплат, которые могут быть а) более гибкими, чем предлагаемая; б) более выгодной для сотрудников. Таким образом, они могут переориентировать кандидатов и действующих сотрудников в свою сторону.

Высокое влияние / высокий интерес: в данной части расположены сотрудники Департамента персонала как инициаторы и разработчики данной системы, они преследуют цель провести стимулирование человеческого капитала организации, и имеют инструменты для такой работы. Плюс к этому очевидная поддержка данному проекту – это влиятельный департамент

персонала группы Синара, который, с одной стороны, может стать амбассадором проекта перед акционером, а с другой, заинтересован в тестировании новой технологии с целью потенциального распространения на другие предприятия группы Синара.

Проведение данной процедуры оценки персонала головного офиса позволит:

- организовать постановку понятных и достижимых целей для каждого отдельного сотрудника в соответствии со стратегией организации, т.к. верхнеуровневые цели будут разбиты по отдельным подразделениям и функциям;

- создать систему, при которой сотрудники будут понимать свой вклад в эффективность работы организации, что повысит их мотивацию;

- на основе проведенной процедуры оценить перспективной человеческого капитала на текущий момент и оперативно корректировать применяемые методы развития этого капитала.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческого капитала в банковской организации

Для создания методики оценки человеческого капитала предприятия авторы использовали общую формулу (1) оценки выполнения деловых целей, а именно:

$$K_{\text{чк}} = \sum \frac{\% \text{ план}}{\% \text{ факт}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{чк}}$ – коэффициент эффективности использования человеческого капитала;

% план – взвешенные плановые показатели выполнения целей в процентах;

% факт – взвешенные фактические результаты выполнения целей в процентах.

Для использования этого коэффициента предприятие определяет для себя базовые показатели, нормальные показатели и целевые показатели успешности выполнения целей. Исходя из этого, мы оцениваем перспективность человеческого капитала организации согласно таблице 22.

Таблица 22 – Оценка перспективности человеческого капитала организации

Текущность и изменение штата	Уровень выполнения	Оценка перспективности
Текущность – 0%, штат не изменяется	База	Низкий уровень перспективности
	Норма	Средний уровень перспективности
	Цель	Высокий уровень перспективности
Текущность 0%, штат увеличился	База	Низкий уровень перспективности
	Норма	Низкий уровень перспективности
	Цель	Средний уровень перспективности
Текущность 0%, штат уменьшился	База	Средний уровень перспективности
	Норма	Высокий уровень перспективности
	Цель	Высокий уровень перспективности
Текущность больше 0%, штат не изменяется	База	Средний уровень перспективности
	Норма	Высокий уровень перспективности
	Цель	Высокий уровень перспективности
Текущность больше 0%, штат увеличился	База	Низкий уровень перспективности
	Норма	Средний уровень перспективности
	Цель	Высокий уровень перспективности
Текущность больше 0%, штат уменьшился	База	Средний уровень перспективности
	Норма	Высокий уровень перспективности
	Цель	Высокий уровень перспективности

В зависимости от полученных результатов оценки перспективности человеческого капитала авторы работы предлагают три системы управления человеческим капиталом в организации с упором на некоторые методы.

Итак, при низком уровне перспективности человеческого капитала возникает ситуация, при которой сотрудники не достигают поставленных целей, или достигают только на уровне «база», даже при вливании новых членов команды, или при расширении штата и замене части штата. Это сигнал о том, что текущая команда не располагает достаточными компетенциями для достижения целей. В данном случае авторы работы рекомендуют провести следующие мероприятия:

- проведение опроса удовлетворенности и вовлеченности сотрудников для выяснения возможных скрытых проблем в отдельных подразделениях, связанных с неудовлетворительными условиями труда, несовпадением личных особенностей в коллективе, стиля управления руководителями;
- оценка текущего ФОТ подразделения на предмет соответствия ожиданиям сотрудников и соответствия внешнему рынку труда;
- проведение оценочных мероприятий для руководителей этих подразделений для выявления уровня управленческих компетенций;
- по результатам данных исследований могут быть приняты следующие управленческие решения: ротация кадров, создание массового/индивидуального внешнего обучения для сотрудников подразделений / руководителей, изменение ФОТ, снижение в должности неэффективных сотрудников;
- пересмотр методов подбора персонала с целью поиска более подходящих кандидатов с рынка труда;
- проведение массовых корпоративных мероприятий с целью повышения лояльности сотрудников к организации.

Данные мероприятия позволят выявить западающие зоны в управлении человеческого капитала в организации. Эффективность данных мероприятий можно будет оценить в ходе регулярной оценки по целям в будущие периоды.

При среднем уровне перспективности человеческого капитала возникает ситуация, при которой организация и ее подразделения достигает целей на уровне «норма» при неизменном штате, при уменьшении штата этот уровень снижается до «базы», при увеличении – может достигать уровня «цели». При наличии текучести персонала при данном уровне достижение целей также может снижаться до «базы». Таким образом, в определенной ситуации данные человеческий капитал могут показывать желаемый результат, однако при возникновении новых ситуаций эффективность работы снижается.

В данном случае авторы работы предлагают следующие мероприятия:

- на основе проведенной оценки по целям организовать оценку по компетенциям (профессиональным, корпоративным, управленческим) методами ассесмент-центр, интервью для понимания западающих зон компетенций;
- организация и работа с сотрудниками в рамках кадрового резерва, подготовка замещающих сотрудников руководителей подразделений, привлечение к решению управленческих кейсов;
- ввод института наставничества;
- проведение ассесмент-центров и деловых игр в качестве тренировки ситуаций внезапных изменений и алгоритмов реакций; организация внешнего обучения для руководителей подразделений.

Данные мероприятия позволят выявить западающие зоны в управленческих компетенциях руководителей подразделений, что напрямую влияет на способность сотрудников адаптироваться к новой и быстроменяющейся экономической ситуации. Эффективность данных мероприятий можно будет оценить в ходе регулярной оценки по целям в будущие периоды.

При высоком уровне перспективности человеческого капитала возникает ситуация, при которой сотрудники достигают поставленных целей на уровень «цель» при любых изменениях численности и состава штата. Эта искомая ситуация, которая подчеркивает, что управление человеческого капитала построено достаточно эффективно. Тем не менее, даже при таком высоком уровне исполнения есть необходимость сохранить текущий успех. Авторы предлагают следующие мероприятия:

- поиск дополнительных средств мотивации для высококвалифицированных сотрудников: участие в институте наставничества для ГК «Синара», принятие участия в управленческих решениях организации, развитие и создание базы идей и реализация этих идей внутри организации или ГК;

- пересмотр ФОТ в рамках занимаемой должности и рынка труда;
- ввод сервисных преимуществ для сотрудников (ДМС, льготный отпуск, сеть организаций-партнеров)

Эффективность данных мероприятий можно будет оценить в ходе регулярной оценки по целям в будущие периоды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы и дать практические рекомендации по усовершенствованию, развитию и использованию человеческого капитала в организации:

а. Человеческий капитал организации – основа достижения результативности организации. В работе были подробно автором рассмотрены такие теоретические понятия, как «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал», и в качестве основного понятия используется человеческий капитал, т.к. человеческий капитал содержит в себе капиталы образования, здоровья, мотивации и профессиональных опыта и навыков. Данные виды капиталов внутри человеческого капитала использованы при формировании теоретической системы управления в организации. Человеческие ресурсы признаются частью человеческого капитала, когда ресурсы начинают приносить организации прибыль, что является частью научной новизны настоящей работы.

б. В работе анализируется человеческий капитал организации, основной особенностью которого признается феномен синергии общей совокупности и суммы индивидуального человеческого капитала сотрудников этой организации, и возможность в результате этой синергии приносить доход самому сотруднику, организации и государству. Автор выделяет следующие формы развития человеческого капитала в организации: Профессиональное обучение, помощь в сохранении здоровья, система внутриорганизационной мобильности и приращение опыта и навыков, система мотивации. В настоящей работе будет предложен комплекс мер по улучшению системы управления человеческим капиталом только в рамках возможностей и ограничений организации.

в. Результативность организации есть достижение поставленных организацией целей, учитывая интересы различных заинтересованных

сторон: сотрудников, самой организации и государства. На примере системы сбалансированных показателей показано, что развитие сотрудников – основа для достижения результативности организации, при этом при достижении целей необходимо вернуться к развитию персонала.

г. Автором работы представлена теоретическая модель системы управления человеческим капиталом, в которой учитываются интересы различных заинтересованных сторон, методы формального управления организацией, необходимые ресурсы и образ результата системы. Система имеет циклический процесс, при котором основные вехи - это оценка текущего состояния человеческого капитала, проведение мероприятий по развитию человеческого капитала, достижение результативности организации и возвращение к оценке капитала с целью корректировки мероприятий. Данная теоретическая схема используется в формировании алгоритма по оценке перспективности человеческого капитала организации.

д. Среди трендов развития рынка труда и экономики выделены: специфика регионального банкинга, а именно значительное сокращение объемов рынка региональных банков, сокращение их количества, тяжелое положение в части конкуренции за клиентов; изменения процессов подбора и поиска персонала; значительное повышение HR-бренда организации; рост конкуренции на рынке труда за кандидатов в связи с пандемией и процессами удаленной работы. Выделены факторы, влияющие на систему управления человеческим капиталом в банковской организации – наибольшее влияние оказывают политические и технологические факторы развития экономики. На основании проведенного анализа выяснено, что текущий человеческий капитал банковской группы «ПАО «СКБ-банк» не в полной мере позволяет достичь результативности организации. По статистике 2018 – 2020 гг. операционные расходы остались на прежнем уровне, соответственно расходы на персонал относительно прошлых лет выросли, а его рентабельность снизилась. По результатам мониторинга используемых методов развития человеческого капитала их можно отнести к

системным и бюрократическим, при этом существует расслоение всего персонала по отдельным категориям (пусть и неформально), что подтверждает проведенное эмпирическое исследование мнений сотрудников организации. Текущие методы развития человеческого капитала охватывают все основные подвиды капитала, которые мы рассматривали в теоретической части работы:

- капитал образования: ведется работа по получению высшего образования за счет работодателя, так же проводится большой объем внутреннего и внешнего обучения;

- капитал здоровья: на постоянной основе работают 2 медкабинета, куда сотрудники могут обратиться с жалобами (Банк имеет лицензию на проведение медицинской деятельности внутри Банка), организуются мероприятия по вакцинации от гриппа, клещевого энцефалита и COVID-19, есть программа ДМС для отдельных категорий сотрудников;

- опыт и навыки: организован институт наставничества, механизм передачи навыков и опыта закреплён в некоторых нормативных документах, организован кадровый резерв по ключевым должностям, по «массовым должностям»;

- мотивация: организована система дополнительных выплат по достижению результата для некоторых категорий сотрудников.

е. По результатам проведенных исследований было выяснено, что более 80% сотрудников удовлетворены работой в организации, однако есть группы, которые низко оценивают проводимые мероприятия по развитию человеческого капитала. Также в результате анализа выявлено, что сотрудники разных направлений испытывают сложности со среднесрочным и долгосрочным планированием своей работы, т.к. организация может менять целевые показатели и планы развития под влиянием внешних факторов рынка, в результате чего сотрудники могут быть демотивированы, а их компетенций может не хватать для реализации новых целей.

ё. Автором был разработан алгоритм оценки человеческого капитала организации в соответствии с показателями результативности бизнес-процессов, который включает в себя 2 этапа: а) ввод оценки по целям сотрудников бэк-офиса; б) анализ полученных результатов и применение разработанных мероприятий по управлению человеческим капиталом организации. На основе оценки по целям разработана шкала перспективности человеческого капитала на данный момент. В зависимости от текущего уровня представлены рекомендации по управлению человеческим капиталом организации для достижения результативности этой организации, что является практической значимостью настоящей работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антоненко В. В. Роль семьи в формировании человеческого капитала: теоретический анализ [Текст] / В. В. Антоненко // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 19. – С. 47–54.
2. Арабьян К. К. Измерение человеческого капитала [Текст] / К. К. Арабьян // Российское предпринимательство. – 2007. – Вып. 2 (89). – № 4. – С. 105–109
3. Арнаут М. Н. Дефиниция понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и «человеческий ресурс» // Этап. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/definitiya-ponyatiy-chelovecheskiy-kapital-chelovecheskiy-potentsial-i-chelovecheskiy-resurs> (дата обращения: 27.11.2021).
4. Базркар А., Моширипур А. Корпоративные практики «зеленого» менеджмента человеческих ресурсов // Форсайт. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-praktiki-zelenogo-menedzhmenta-chelovecheskih-resursov> (дата обращения: 27.11.2021).
5. Батина И.Н. Использование системы сбалансированных показателей на российских предприятиях в современных условиях // Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2011. №3. С. 27 - 36.
6. Батракова Л. Г. Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika> (дата обращения: 27.11.2021).
7. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ./ Сост. науч. ред., послес. Р. И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672с.

8. Болонин А.И. Региональные банки: десять лет развития // Научный журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». 2018 г., № 12, том 8. Режим доступа: <https://mgimo.ru/upload/iblock/213/regionalnye-banki-rossii-desyat-let-razvitiya.pdf> (дата обращения: 27.01.2022).

9. Бондин И. А. Анализ основных факторов, влияющих на результативность деятельности предприятий / И.А. Бондин, А.Ю. Павлов // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах: Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции / отв. за вып. Е. А. Галиуллина. – 2018. – С. 9-12.

10. Брик Л. В., Горельцев А. Г. К вопросу о сущности понятия «человеческий капитал» // Вестник МГТУ. 2014. Том 17. № 4. С. 637-642.

11. Буракова Е. С., Самойлова Т. Д. Человеческие ресурсы как источник конкурентного преимущества наряду с другими ресурсами компании // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2020. № 1. С. 458-460.

12. Бутко Е. Я. Управление человеческими ресурсами // Образовательные ресурсы и технологии. 2016. №5 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-2> (дата обращения: 05.12.2021).

13. Бутко Е. Я. Условия результативности организационных изменений, вызванных региональными факторами / Е. Я. Бутко, Г. А. Кононова, В. В. Циганов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2018. – № 4. – С. 110-116.

14. Вайсман Е. Д., Подшивалова М. В. Цифровизация vs занятость: опыт банковского сектора // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vs-zanyatost-opyt-bankovskogo-sektora> (дата обращения: 27.10.2020).

15. Воронова Е. К. Исследование отношения персонала к управлению результативностью деятельности организации // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №11. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-otnosheniya-personala-k-upravleniyu-rezultativnostyu-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 29.01.2022).

16. Гвоздева М. А., Казакова М. В. Исследование понятия человеческого капитала в экономической литературе // Социум и власть. 2017. №1 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-ponyatiya-chelovecheskogo-kapitala-v-ekonomicheskoy-literature> (дата обращения: 15.05.2021).

17. Гительман Л. Д., Исаев А. П., Сандлер Д. Г., Гаврилова Т. Б., Гамбург А. В., Кожевников М. В., Макаров А. Ю., Рыжук О. Б., Стариков Е. М., Чеботарева Г. С., Гительман Л. Д. (Ред.), Исаев А. П. (Ред.), Чичканов В. П., & Мурманский Б. Е. (2021). Профессионалы в конкуренции за будущее. Опережающее обучение для лидерства в цифровой индустрии: монография. СОЛОН-Пресс.

18. Глаз Ю. А., Глаз О. В. Генезис и многоаспектность категории «Рабочая сила» // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №5 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-i-mnogoaspektnost-kategorii-rabochaya-sila> (дата обращения: 05.12.2021).

19. Гневашева В. А. Человеческий капитал как социально-экономический фактор формирования рабочей силы / Экономика и предпринимательство, № 9 (ч.3), 2017 г. Режим доступа: <https://mgimo.ru/upload/iblock/7fd/200-31%20%D0%93%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата обращения: 17.12.2019).

20. Грачев С. А., Доницев О. А., Малкова Т. Б. Человеческий капитал как ресурс инновационного развития региона. Научный журнал «Экономический анализ: теория и практика». 2016 г. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-resurs-innovatsionnogo-razvitiya-regiona> (дата обращения: 17.12.2019).

21. Гребенникова Л. И. Выявление влияния социально-экономических факторов на уровень результативности деятельности

коммерческих организаций / Л.И. Гребенникова//Современные тенденции в научной деятельности: Сборник материалов XXVII Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 96-97.

22. Гуськова Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. -212 с. – (Серия – Университеты России).

23. Дементьев М. Ю., Леснецкая А. О. Человеческий капитал как основной источник экономического роста предприятия // Молодая наука. 2016. С. 36-38.

24. Дондушпан Д. В. Оценка трудового потенциала в предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №6/1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-trudovogo-potentsiala-v-predpriyatii> (дата обращения: 05.12.2021).

25. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.

26. Ескалиева А. Ж. Человеческий капитал и человеческие ресурсы: проблемы их эффективного использования // International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. №4 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-i-chelovecheskie-resursy-problemy-ih-effektivnogo-ispolzovaniya> (дата обращения: 27.11.2021).

27. Золотова И. В., Магомедова Г. М. Методы управления персоналом в цифровой экономике (на примере ПАО Сбербанк) [Электронный ресурс]. Международный научный журнал «Инновационная наука». – Уфа: Аэтерна, 2019. – № 3.Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-na-primere-pao-sberbank-rossii/viewer> (дата обращения: 27.05.2020).

28. Зоткина Н. С. Человеческий капитал как ведущий фактор развития компании: монография / Н. С. Зоткина, М.С. Гусарова, А.В.

Копытова. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. – 164 с. URL: <https://phsreda.com/e-articles/29/Action29-99266.pdf> (дата обращения: 13.01.2022).

29. Иванова Н. А., Просяник Л. Д., Фадеева Е. И. Человеческий ресурс как критический ресурс развития отрасли // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2019. № 5. С. 69-70.

30. Иванова С. В., Иванов О. Б. Перспективы развития образования в условиях четвертой промышленной революции // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2019. № 6. С. 7-30.

31. Иванова Т. В., Хабаке М. В. Взаимосвязь дефиниций «Человеческие ресурсы» и «Человеческий потенциал» // Oeconomia et Jus. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-definitiy-chelovecheskie-resursy-i-chelovecheskiy-potentsial> (дата обращения: 27.11.2021).

32. Индикаторы цифровой экономики 2019: статистический сборник [Электронный ресурс]/ Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т И60 «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 248 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-7598-1924-0 (в обл.). Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2019/06/25/1490054019/ice2019.pdf> (дата обращения 16.04.2020).

33. Информация о кредитных организациях: [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=650000021 (дата обращения: 13.11.2021).

34. Исхакова Э. И. К вопросу об определении человеческого капитала / Э. И. Исхакова, Н. А. Кузьминых // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2015. – № 4 (126). – С. 62–66.

35. Капелюшников Р. И. Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – №11. Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/libertarium/68397> (дата обращения: 27.11.2021).

36. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию // ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003 г. Электронный ресурс. Режим доступа: https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf

(дата обращения: 04.01.2021).

37. Кармизова С. Т. Человеческие ресурсы в системе управления // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-v-sisteme-upravleniya> (дата обращения: 27.11.2021).

38. Карпенко Е. З. Риски развития человеческого капитала организации / Е. З. Карпенко // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2016. — № 11. — С. 93—100.

39. Касаева Т. В. Расширительная трактовка структуры человеческого капитала // Пространство экономики. 2013. №2/2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rasshiritelnaya-traktovka-struktury-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 03.04.2021).

40. Касаева Т.В. К вопросу о классификации подходов к определению сущности человеческого капитала. В сборнике: Университетские чтения–2014: материалы научно-методических чтений ПГЛУ. Ответственный редактор З. А. Заврумов. с. 19-26

41. Касаева Т.В., Исакова К. Н. К вопросу о сущности человеческого капитала // Вестник экспертного совета. 2018. №4 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-chelovecheskogo-kapitala-1> (дата обращения: 29.01.2022).

42. Катунина И. В., Конорева Т. В. Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов // Управленческие науки. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-rezultativnostyu-truda-rukovoditeley-na-osnove-otsenki-effektivnosti-proektov> (дата обращения: 29.01.2022).

43. Кельчевская Н. Р. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия: учебное пособие / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко. Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2014. Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26178/1/978-5-7996-1088-3.pdf> (дата обращения: 28.10.2020).

44. Кельчевская Н. Р. Формирование и развитие человеческого капитала научно-педагогических кадров в организациях высшего образования РФ / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко, Е. В. Ширинкина // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. — 2018. — № 13(1). — С. 140-153.

45. Кобозева Е. М., Ванеева Д. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами в корпорации / в сборнике: сборник научных статей 19-й Международной научно-практической конференции. Курск. 2020. С. 294-297.

46. Кознов А. Б. Влияние цифровизации на рынок труда // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №4/2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-rynok-truda> (дата обращения: 27.10.2020).

47. Кравцевич С.В. Понятийные основы теоретизации процессов воспроизводства рабочей силы на российском рынке труда // DIZWW. 2021. №4/2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiynye-osnovy-teoretizatsii-protssesov-voisproizvodstva-rabochey-sily-na-rossiyskom-rynke-truda> (дата обращения: 05.12.2021).

48. Кузьминская Т. П. Результативность деятельности хозяйствующего субъекта и основные факторы, на нее влияющие / Т. П. Кузьминская, С. В. Канурный // Open innovation: Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. — 2017. — С. 94-96.

49. Леднева А. А. Методика оценки эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2010. №1.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-ispolzovaniya-chelovecheskih-resursov-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.01.2022).

50. Леонидова Г. В. Мониторинг качества трудового потенциала: 20 лет региональных исследований / Г. В. Леонидова, Е. А. Россошанская, А. В. Попов; под ред. д.э.н. А. А. Шабуровой. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018. – 192 с.

51. Малышева Т. В. Тенденции формирования человеческого капитала в современной социально-экономической среде / Т. В. Малышева // Управление устойчивым развитием. — 2016. — № 3 (04). — С. 25.

52. Мальцева А. А. Подходы к классификации интеллектуального капитала региона / А. А. Мальцева, Е. А. Бессонова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – №3. – с. 303-311.

53. Масалова Ю. А. Оценка качества человеческих ресурсов в условиях формирования Национальной системы квалификаций // Журнал Экономика труда, Том 6, Номер 3, июль-сентябрь 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/336873407_Ocenka_kacestva_chelovecheskih_resursov_v_usloviah_formirovania_Nacionalnoj_sistemy_kvalifikacij (дата обращения: 12.12.2021).

54. Менеджмент цифровой экономики как научное направление (на основе менеджмента 4.0) [Электронный ресурс]. Журнал «Экономические науки», 2019, Выпуск №1 (79). Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/management-of-the-digital-economy-as-a-scientific-direction-on-the-basis-of-management-4-0/> (дата обращения 16.04.2020).

55. Мирошниченко М. А., Трелевская К.-А. И., Мамыкина Е. В. Исследование процессов «Цифровизации» банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России // Научный журнал КубГАУ. 2017. №133. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protsessov->

tsifrovizatsii-bankovskogo-sektora-v-ramkah-ekosistemy-tsifrovoy-ekonomiki-rossii-1 (дата обращения: 27.05.2020).

56. Недоспасова О. П. Оценка эффективности корпоративных инвестиций в человеческий капитал в формате сбалансированной системы показателей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnyh-investitsiy-v-chelovecheskiy-kapital-v-formate-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley> (дата обращения: 03.02.2021).

57. О банке: [Электронный ресурс] // Делобанк. URL: <https://delo.ru/about> (дата обращения: 15.11.2021).

58. Окунькова Е. А. Эффективность использования человеческих ресурсов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12/3. – С. 183-189; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=973> (дата обращения: 12.12.2021).

59. ПАО «СКБ-банк»: [сайт]. URL: <https://skbbank.ru/chastnym-licam> (дата обращения: 15.11.2021).

60. Пашкова Е.Ю. Человеческие ресурсы и человеческий капитал в системе государственного управления // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2021. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-i-chelovecheskiy-kapital-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 19.11.2021).

61. Полякова Т.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент управления // КНЖ. 2018. №1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kak-instrument-upravleniya> (дата обращения: 15.01.2022).

62. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 716 с.

63. Пришляк Е. А., Радько С. Г. Исследование факторов, влияющие на формирование человеческого капитала в Российской Федерации. Научный

журнал «Управленческие науки». 2018 г. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-faktorov-vliyayuschih-na-formirovanie-chelovecheskogo-kapitala-v-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 15.05.2021).

64. Рейтинги банков: [Электронный ресурс] // Banki.ru. URL: https://www.banki.ru/banks/ratings/?source=submenu_banksratings (дата обращения: 27.12.2021).

65. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию // ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003 г. Электронный ресурс. URL: https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf (дата обращения: 04.01.2021)

66. Рунов А.А. Инвестиции в человеческий капитал и определение состава затрат на персонал в коммерческих организациях // Вестник евразийской науки. 2018. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsii-v-chelovecheskiy-kapital-i-opredelenie-sostava-zatrat-na-personal-v-kommercheskih-organizatsiyah> (дата обращения: 15.11.2020).

67. Сандлер Д. Г., Сущенко А. Д., Кузнецов П. Д., Печенкина Т. Е. Трудоустройство выпускников и его связь с качеством высшего образования. Университетское управление: практика и анализ. 2018; 22(3):73-85. URL: <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.03.028> (дата обращения: 15.11.2020).

68. Сеницкая Н. Я. Развитие теории человеческого капитала: научный обзор // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 2. С. 182-190. URL: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=807> (дата обращения: 14.02.2021).

69. Снисаренко С.О. Социальные детерминанты развития человеческого капитала в современной организации // ОНВ. ОИС. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-determinanty-razvitiya>

chelovecheskogo-kapitala-v-sovremennoy-organizatsii (дата обращения: 15.11.2021).

70. Сыроижко В. В., Глушкова М. В. Методические подходы к классификации человеческого капитала // РСЭУ. 2017. №4 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-klassifikatsii-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 03.05.2021).

71. Федоров М. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами // УЭКС. 2013. №11 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-2> (дата обращения: 27.11.2021).

72. Хамидуллина З. А. Управление результативностью организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-rezultativnostyu-organizatsii> (дата обращения: 29.01.2022).

73. Хамидуллина З.А. Содержание результативности бизнеса // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №7-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-rezultativnosti-biznesa> (дата обращения: 16.12.2021).

74. Харченко Е. В., Окунькова Е. А. Человеческий капитал инновационной экономики: сущность, содержание, структура // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-innovatsionnoy-ekonomiki-suschnost-soderzhanie-struktura> (дата обращения: 29.01.2022).

75. Хлопова Т. В., Дьякович М. П. К оценке трудового потенциала предприятия. Научный журнал «Социологические исследования». 2003 г., №3, с. 67-74. Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/177/908/1231/008-NLOPOVA_Tx2cV.pdf (дата обращения: 11.05.202).

76. Человеческий капитал в условиях современной трансформационной экономики: Сб. науч. трудов / Редколлегия: М. М. Критский (отв. ред.) и др. СПб.: СПбГИЭУ, 2000.

77. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / Смирнов В. Т., Сошников И. В., Романчин В. И., Скоблякова И. В.; под ред. д.э.н., профессора В. Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 70 с.

78. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение Ч-80 [Электронный ресурс]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 82, [2] с. — 250 экз. — ISBN 978-5-7598-1974-5 (в обл.). — ISBN 978-5-7598- 1898-4 (e-book). Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf (дата обращения 14.04.2020).

79. Чульчаева С. А. Управление человеческими ресурсами // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 27.11.2021).

80. Шарохина С. В., Шевченко Т. А., Кокорина О. К. Концепция человеческого капитала в стратегии управления человеческими ресурсами // Инновации и инвестиции. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-chelovecheskogo-kapitala-v-strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 27.11.2021).

81. Шестакова Н. Н., Васильев И. Г., Чистякова Н. Е. Исследование человеческого капитала старших возрастов: постановка проблемы // Вестник Пермского университета. Экономика. 2016. № 4 (31). С. 31–48. URL: [doi 10.17072/1994-9960-2016-4-31-48](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2016-4-31-48) (дата обращения: 26.11.2021).

82. Шкитырь Э.А. Исторические аспекты теории человеческого капитала [Текст] / Э. А. Шкитырь // Креативная экономика. – 2012. – № 7 (67). – С. 92–97.

83. Шобанов А. В. Управление человеческим капиталом: теория и практика [Текст] / А. В. Шобанов, О. Н. Покусаев // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2010. – № 2. – С. 110-123.

84. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки [Текст] / В. Щетинин // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 12. – С. 42–49.

85. Belton M. Fleisher, Klara Sabirianova Peter, Xiaojun Wang Returns to Skills and the Speed of Reforms: Evidence from Central and Eastern Europe, China, and Russia // Journal of Comparative Economics, 2005, 33 (2), 351-370 URL: <https://www.iza.org/publications/dp/1182/returns-to-skills-and-the-speed-of-reforms-evidence-from-central-and-eastern-europe-china-and-russia> (дата обращения: 27.12.2021).

86. Yuriy Gorodnichenko, Klara Sabirianova Peter Returns to Schooling in Russia and Ukraine: A Semiparametric Approach to Cross-Country Comparative Analysis // Journal of Comparative Economics, 2005, 33 (2), 324-350. URL: <https://www.iza.org/publications/dp/1325/returns-to-schooling-in-russia-and-ukraine-a-semiparametric-approach-to-cross-country-comparative-analysis> (дата обращения: 27.12.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1 - Возраст опрошенных сотрудников

№	Варианты ответов	Частота, чел.	% от ответивших
1	25-34	54	47,4
2	35-44	28	24,6
3	больше 55	5	4,4
4	45-54	11	9,6
5	18-24	16	14
	Итого ответивших:	114	100

Таблица А2 - Стаж работы опрошенных сотрудников

№	Варианты ответов	Частота, чел.	% от ответивших
1	Меньше года до 4 лет 11 месяцев	47	51,1
2	От 5 лет до 8 лет 11 месяцев	17	18,5
3	От 9 лет до 12 лет 11 месяцев	14	15,2
4	От 13 лет до 16 лет 11 месяцев	6	6,5
5	От 17 лет до 20 лет 11 месяцев	3	3,3
6	От 21 года до 24 лет 11 месяцев	2	2,2
7	От 25 лет до 29 лет	3	3,3
	Итого ответивших:	92	100

Таблица А3 - Распределение стажа работы опрошенных сотрудников относительно их возраста

Возраст опрошенных сотрудников, лет	Стаж работы опрошенных, лет	
	Среднее	Станд.откл.
18-24	1,4	0,55
25-34	4,55	3,23
35-44	8,5	6,02
45-54	17,11	8,67
больше 55	9,2	9,58
ИТОГО:	6,98	6,46

Таблица А4 - Распределение уровня должности опрошенных по направлениям деятельности в организации

Уровень текущей должности	Направление деятельности								Итого
	Финансы	Продажи	Контакт-центр и дис.сопровождение	Сопровождение банка	IT – направление	Взаимодействие с регулятором	Сопровождение операций	Дизайн-офис	
Специалист	16,5	41,8	15,2	8,9	5,1	2,5	6,3	3,8	100
Руководитель	14,7	50	8,8	11,8	0	2,9	8,8	2,9	100
ИТОГО:	15,9	44,2	13,3	9,7	3,5	2,7	7,1	3,5	100

Таблица А 5 - Распределение удовлетворенности работников по направлениям деятельности

Направление деятельности	Степень удовлетворенности работой (в баллах)					
	5	4	3	2	1	ИТОГО:
Финансы	55,6	33,3	5,6	5,6	0	100
Продажи	68	24	6	2	0	100
Контакт-центр и дистанционное сопровождение	66,7	20	13,3	0	0	100
Сопровождение банка	45,5	45,5	9,1	0	0	100
IT – направление	25	0	25	25	25	100
Взаимодействие с регулятором	66,7	33,3	0	0	0	100
Сопровождение операций	37,5	25	25	0	12,5	100
Дизайн-офис	50	25	25	0	0	100
Итого	59,3	26,5	9,7	2,7	1,8	100

Таблица А6 - Взаимосвязь удовлетворенности работой и стажем работы

Стаж работы опрошенных сотрудников, лет	Степень удовлетворенности работой (в баллах)					
	5	4	3	2	1	ИТОГО:
Меньше года до 4 лет 11 месяцев	57,4	36,2	4,3	2,1	0	100
От 5 лет до 8 лет 11 месяцев	82,4	11,8	0	5,9	0	100
От 9 лет до 12 лет 11 месяцев	35,7	21,4	28,6	7,1	7,1	100
От 13 лет до 16 лет 11 месяцев	83,3	16,7	0	0	0	100
От 17 лет до 20 лет 11 месяцев	66,7	33,3	0	0	0	100
От 21 года до 24 лет 11 месяцев	100	0	0	0	0	100
От 25 лет до 29 лет	100	0	0	0	0	100
ИТОГО:	63	26,1	6,5	3,3	1,1	100

Таблица А7 - Взаимосвязь удовлетворенности работой и возраста сотрудника

Возраст опрошенных сотрудников, лет	Степень удовлетворенности работой (в баллах)					
	5	4	3	2	1	ИТОГО:
18-24	43,8	18,8	37,5	0	0	100
25-34	50	33,3	9,3	5,6	1,9	100
35-44	78,6	17,9	0	0	3,6	100
45-54	81,8	18,2	0	0	0	100
больше 55	60	40	0	0	0	100
ИТОГО:	59,6	26,3	9,6	2,6	1,8	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б1 – SWOT – анализ развития стратегии банковской группы с точки зрения работы с человеческим капиталом¹⁴

	Возможности рынка	Угрозы рынка
	Изменение законодательства в части дистанционном заключении договора с клиентом Развитие проектов «ФинТех» совместно с Центральным банком РФ Развитие продуктовой линейки через совместную работу с инвестиционными компаниями Привлекательность банков как стабильного работодателя	Ужесточение правил регулирования банковской деятельности со стороны Центрального банка РФ Общий сегмент кандидатов с IT-направлением Отсутствие интереса у «продающего» персонала идти в банк из-за высокого уровня ответственности
Сильные стороны	Сильные стороны/Возможности рынка	Сильные стороны/Угрозы рынка
Проверенный временем бренд работодателя Предоставление работы согласно ТК РФ Возможность проходить обучение за счет организации Расширенная социальная политика Высокий уровень внутренних ПО	Возможность выбора работы: с клиентами очно/дистанционно, удаленный формат работы для разных категорий Развитие компетенций сотрудников за счет привлечения к проектам «ФинТех», к инвестиционным продуктам Возможность бороться за кандидатов на разных рынках	Предложение сложных, интересных проектов для IT-специалистов Возможность «вырастить» своих IT-специалистов Перевод контролирующих функций с «продажников» на бэк-офис Развитие ПО для автоматизации процессов соблюдения законодательства

¹⁴ Составлено автором.

Продолжение таблицы Б1

Слабые стороны	Слабые стороны / Возможности рынка	Слабые стороны / Угрозы рынка
<p>Предлагаемый ФОТ кандидатам ниже рынка Предлагаемый перевод работы с клиентами в дистанционный формат предполагает высвобождение части персонала Разные возможности развития у разных категорий персонала Неактивное участие в вузовских мероприятиях по привлечению студентов, начинающих специалистов Расположение персонала в стесненных условиях</p>	<p>Создание «легкой» сети, без предоставления условий уже на первых этапах Реклама HR-бренда за счет партнеров: ЦБ РФ, инвестиционные компании Обучение и развитие сотрудников за счет партнеров: ЦБ РФ, инвестиционные компании</p>	<p>Переучивание части персонала для закрытия внутренних вакансий Возможность найма персонала не в штат, по договору ГПХ под определенные задачи в разных областях</p>