

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Управление затратами на персонал организации (на примере общества с ограниченной ответственностью Коммерческий Банк «Ренессанс кредит»)»

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Ефимова О.О.

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Управление персоналом организации

(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380303-142240- 2019 Группа УП 51

(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год)

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н.доц. Юдина Т.А.

(подпись)

(уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ
И СТРОИТЕЛЬСТВА»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ПРОФИЛЬ (НАПРАВЛЕННОСТЬ): УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

число месяц год

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА

Ефимовой Олеси Олеговны

(фамилия, имя, отчество полностью)

Тема работы «Управление затратами на персонал организации (на примере общества с ограниченной ответственностью Коммерческий банк «Ренессанс Кредит», г. Пенза)»

(наименование темы в соответствии с приказом)

утверждена приказом по университету от _____ № _____

дата

Срок представления работы к защите _____ 25.05.2019 г.

дата

1. Исходные данные к работе _____ ООО КБ «Ренессанс Кредит»

*Базовая организация, направление,
заказ предприятия*

характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)

2. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов)
1. Теоретические и методические подходы к изучению затрат на персонал организации. 1.1. Понятие и структура затрат на персонал. 1.2. Классификация затрат организации на персонал. 1.3. Методика анализа затрат на персонал организации. 2. Анализ затрат на персонал на примере ООО КБ «Ренессанс Кредит». 2.1. Экономическая характеристика деятельности организации. 2.2. Оценка расходов организации на оплату труда. 2.3. Анализ выплат социального характера. 3. Разработка мероприятий по оптимизации затрат организации на персонал. 3.1. Разработка предложений по оптимизации системы оплаты труда специалистов дистанционного обслуживания. 3.2. Разработка рекомендаций по усовершенствованию системы выплат социального характера в ООО КБ «Ренессанс кредит». 3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.

3. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты ф.и.о., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (студент)
I	Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость)	к.э.н., доцент Т.А. Юдина	11.03.19- 17.03.19		
II	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента. 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии. 3. Управленческие решения и их экономическое обоснование в рамках изучаемой проблемы	к.э.н., доцент Т.А. Юдина	18.03.19- 31.03.19		
			01.04.19- 14.04.19		
			15.04.19- 12.05.19		
III	Заключение и представление к защите (основные выводы и рекомендации, комплект документов к защите, плакаты (презентация), раздаточный материал)	к.э.н., доцент Т.А. Юдина	06.05.19- 24.05.19		

Руководитель _____ Т.А. Юдина
подпись, дата *инициалы, фамилия*

Задание принял
к исполнению студент _____ О.О. Ефимова
подпись, дата *инициалы, фамилия*

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Ефимовой Олеси Олеговне

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Управление затратами на персонал организации (на примере общества с ограниченной ответственностью Коммерческий Банк «Ренессанс кредит»»)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, списка литературы, приложения. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлена цель и задачи исследования. В первой главе «Теоретические и методические подходы к изучению затрат на персонал организации» представлены: понятие, цели, задачи затрат на персонал организации. Определена классификация затрат на персонал организации, а так же рассмотрены методы анализа затрат на персонал. Во второй главе «анализ затрат на персонал организации на примере ООО КБ «Ренессанс Кредит»» представлена краткая экономическая характеристика коммерческого банка «Ренессанс Кредит» и рассмотрена организационная структура управления персоналом компании. А так же проведен анализ затрат на персонал в данной организации. В рамках затрат на персонал данной организации была рассмотрена система заработной платы для сотрудников отдела дистанционного обслуживания, рассмотрена премиальная часть заработной платы, и рассмотрена система не денежного премирования персонала. А так проведен был анализ влияния затрат на персонал на работу данного банка. В третьей главе «Разработка мероприятий по оптимизации затрат ООО КБ «Ренессанс Кредит» на персонал» представлены предложения по оптимизации системы не денежного стимулирования, а именно программе дополнительного медицинского страхования для сотрудников, а так же просчитан экономический эффект от предложенного я данного мероприятия. А так же был найден самый эффективных период в работе отдела обучения, и исходя из этого было приложено увеличение сотрудников отдела обучения до уровня 2017 года, что позволит сократить затраты на персонал с помощью сокращения текучи кадров во время обучения и переобучения. В заключении приведены основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Понятие затрат на персонал организации	8
1.2. Классификация затрат организации на персонал	15
1.3. Методика анализа затрат на персонал организации	24
2. АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации	29
2.2. Оценка расходов организации на персонал	35
2.3. Анализ влияния затрат на персонал на показатели деятельности организации	45
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ» НА ПЕРСОНАЛ	49
3.1. Разработка рекомендаций по оптимизации затрат социального характера на персонал организации	49
3.2. Мероприятия по оптимизации затрат организации на подготовку и переподготовку кадров	50
3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций	54
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	56
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	58
ГЛОССАРИЙ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1	65
Приложение 2	66
Приложение 3	69
Приложение 4	72

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем в, которые существуют в управлении персоналом организации- это оптимизация затрат на персонал. В связи с острой необходимостью сократить свои затраты, при этом не нарушив равновесие между затратами и эффективностью использования трудовых ресурсов, в последние годы ведется активная разработка этой важной темы.

Затраты на персонал это большая и разнообразная статья в управлении персоналом организации. И уже давно затраты на персонал организации стали инструментом, позволяющим осуществлять стратегические задачи, и воплощать планы поставленные кадровой политикой организации. К тому с помощью грамотного управления затратами, появляется возможность регулировать уровень удовлетворенности работников, и тем самым влиять на производительность труда и получать на максимальную отдачу от инвестиций вложенных в трудовые ресурсы организации.

Ранее было принято считать что затраты на персонал это одна из разновидностей издержек предприятия. Но в современном мире зачастую Затраты на персонал воспринимаются как инвестиции, которые в долгосрочной перспективе будут положительно влиять на результат хозяйственной деятельности организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы можно определить следующим образом: привлечение, использование, развитие персонала требует соответствующих затрат работодателя, которые должны обеспечить желаемый экономический результат. В принятии решений о направлениях и величине затрат на персонал участвует множество субъектов управления, действия которых требуют координации.

Данный вопрос активно изучали такие научные деятели как: В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов и многих других. Так же следует отметить что затраты на персонал организации это сложные термин, связанный с множеством трактовок и определений, и да сих пор не

существует строгое определение, что приводит к логическому заключению что данная тема еще долгое время будет являться предметом активного изучения в будущем

Цель выпускной квалификационной работы заключается в рассмотрении теоретических подходов к изучению затрат на персонал организации и разработке рекомендаций по их оптимизации.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- Изучены понятия и структура затрат на персонал.
- Изучена классификация затрат организации на персонал.
- Изучена методика анализа затрат на персонал организации.
- Дана экономическая характеристика деятельности организации.
- Произведена оценка расходов организации на персонал.
- Проведен анализ влияния затрат на персонал на показатели деятельности организации.
- Разработаны рекомендации по оптимизации затрат социального характера на персонал организации.
- Проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является ООО КБ «Ренессанс Кредит».

Предметом исследования являются мероприятия по оптимизации затрат организации на персонал.

В данной работе были использованы такие методы как : метод теоретического анализа, метод сравнительного анализа, метод графических моделей, а так же метод финансово-экономического анализа, и метод анкетирования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем: разработанные рекомендации являются основой развития системы управления затратами на персонал ООО КБ «Ренессанс Кредит», обеспечивающей принятие руководителем экономически обоснованных решений о целесообразности осуществления, направлениях,

величине и источниках возмещения затрат на персонал организации в целом, а также в разрезе отдельных групп и категорий работников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, выводов и рекомендаций, включает 63 источников литературы, 4 приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты изучения затрат на персонал организации, такие как определение, содержание и классификация, а также методика изучения данного вопроса.

Во второй главе проведен анализ затрат на персонал организации, а также изучено влияние затрат на персонал на результаты деятельности ООО КБ «Ренессанс Кредит».

В третьей главе даны рекомендации по оптимизации затрат на персонал с помощью внесения корректировок в программу дополнительного медицинского страхования, которая относится к дополнительным затратам на персонал ООО КБ «Ренессанс Кредит».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие затрат на персонал организации

В период становления мировой экономики, понятие затраты на персонал трактовалось, как расходы на оплату труда. Но в связи с техническим и производственным подъёмом, который произошёл в 50-ые годы 20 века, данное понятие расширилось и приобрело более широкое значение, включившее в себя не только затраты на оплату труда, но и другие виды затрат на работников.¹

Данное изменение объяснялось также и тем, что было изменено мнение о факторах, которые влияли на производства. В связи с этим получает свое развитие теория «человеческого капитала». Данная теория в кратчайшие сроки стала популярной, и благодаря этому поменяла мнение многих экономистов на само понятие затрат на персонал. Но несмотря на это экономисты так и не смогли прийти к единому мнению о значении понятия затрат на персонал, так как подходя к определению этого термина сильно варьируются, исходя их различных подходов в изучении данного вопроса.²

Например, такие экономисты как Павлючук Ю.Н. и Козлов А.А. полагают, что затраты на персонал представляют собой ту часть вновь созданной в процессе общественного воспроизводства стоимости, которая образует фонд жизненных средств, требующихся для воспроизводства рабочей силы в конкретных социально-экономических и исторических условиях.³ При этом затраты на персонал рассматриваются как сводное понятие, в которое входя, расходы бюджетов различных уровней, расходы работодателей, а также средства граждан «на формирование и развитие способностей к труду».

Представленные выше ученые указывают на то что необходимо организовать некий фонд, который будет являться «фондом средств» и будет

¹ Генкин Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет.: Монография. - М.: Инфра-М, 2015. - 320 с.

² Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: Инфра-М, 2015. - 288 с.

³ Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография /. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.

представлять из себя определенное количество данных средств и иметь такие черты как общность состава данного фонда, а так же источников его формирования. затраты на персонал не могут быть ограничены только воспроизводством рабочей силы.⁴ Данное определение обращено к категории общественного производства, и рассматривает данный вопрос исходя из определения источника для выплат данных затрат.⁵

Если рассматривать данное понятие исходя из определения Госкомстата от 27.11.1995 № 189, то под затратами на персонал понимается сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы, понесенные предприятием (организацией) в пользу работников.⁶ Данное определение так же нельзя оценивать как полностью верное, так как оно определяет затраты на персонал только как расходы осуществленные в интересах сотрудника, но не учитывает затраты связанные с определением в оценке потребности в персонале, подборе и другими затратами произведёнными предприятием, но осуществленным не в интересах сотрудника.

Доктор экономических наук Кибанов Ардальон Яковлевич определяет затраты на персонал как интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала. Данное определение отображает затраты на персонал на как перечень расходов, определённые направлением работы с персоналом.⁷

Только в 1990 годы зарождается новое направление в сфере управления персоналом, в данном направлении ключевая роль отдается не деятельность

⁴ Кибанов А.Я. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие /. - М.: Инфра-М, 2018. – 219

⁵ Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе /. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

⁶ Постановление Госкомстата РФ от 27.11.1995 N 189 "Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению"

⁷ Сулов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие /. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

людей, а организационная культура и ее влияние. Благодаря этим изменениям персонал оценивается не как фактор затрат, а как главный ресурс организации.⁸

Если рассматривать затраты, непосредственно как составляющую всей системы организации, то в таком случае затраты на персонал можно определить, как использование, перераспределение средств и их формирование, на реализацию мероприятий осуществляющих успешную работу системы управления персоналом.⁹

Система управления затратами на персонал включает в себя:¹⁰

- субъект, осуществляющий операции над объектом управления (управляющая подсистема), а именно структурные подразделения и конкретные должностные лица, участвующие в управлении затратами на персонал;

- объект, на который направлено воздействие системы (управляемая подсистема) – собственно затраты на персонал;

- цель, в соответствии с которой осуществляется воздействие субъекта на объект управления;

- процесс управления затратами на персонал, представляющий собой ход реализации системой управленческих функций, то есть определенную последовательность выполнения операций над объектом.

Так же при рассмотрении со стороны системного подхода, управление затратами на персонал будет являться целенаправленным действием руководства на затраты, возникающие в связи с набором, использованием, развитием персонала, которое направлено на его переход в новое состояние, позволяющий наиболее эффективно использовать затраты на персонал и реализовывать цели, поставленные в результате кадровой и маркетинговой политики организации.¹¹ В данном контексте под новым состоянием понимается установленный состав, и определенная структура затрат на персонал которая позволит наиболее продуктивно обеспечивать работу

⁸ Учаева Т.В. Учебное пособие для студентов по дисциплине «Регламентация и нормирование труда» по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом», - Пенза: ПГУАС, 2016. – 102 с.

⁹ Руденко А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / . - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

¹⁰ Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / . - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.

¹¹ Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / . - М.: Проспект, 2015. - 80 с.

функций управления персоналом и всех составляющих данной системы.

Цель управления затратами на персонал заключается в их оптимизации, под которой понимается увеличение экономических результатов деятельности компании (прибыли, капитала), опережающее рост затрат на персонал.

Исходя из выше обозначенной цели затрат на персонал организации, можно выделить следующие задачи:¹²

- выявить направления формирования затрат на персонал в разрезе функций управления персоналом;

- определить источники возмещения затрат на персонал исходя из финансовых возможностей работодателя;

- установить наиболее экономически выгодные способы реализации функций управления персоналом, исходя из приоритетных направлений затрат на персонал, определяемых целями субъектов управления, влияния внешних и внутренних факторов.

При рассмотрении данного вопроса в более широком понимании то в таком случае субъектом управления затратами на персонал будет являться и государство, и работодатель и непосредственно и сам работник. В связи с этим выборе направлений, определении величины и источников возмещения затрат на персонал необходимо учитывать:¹³

- нормативно-правовые основы регулирования затрат на персонал, единые для всех хозяйствующих субъектов РФ;

- волю работодателя, определяющего направления, лимиты и источники финансирования затрат на персонал на уровне отдельной компании;

- поведение работника, так как, во-первых, работодатель должен ориентироваться на потребности работника в процессе управления затратами на персонал, чтобы их оптимизировать; во-вторых, работник сам может осуществлять вложения в развитие своего образовательного,

¹² Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 230 с.

¹³ Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

квалификационного, культурного потенциала, который работодатель стремится выгодно реализовать в конкретной компании.

Предметом управления затратами на персонал являются экономические отношения по формированию и возмещению затрат на персонал работодателя на основе согласования следующих аспектов управления затратами на персонал:¹⁴

- методический аспект заключается в систематизации информации об объекте управления (в соответствии с требованиями Росстата, Международной организации труда или другими методическими подходами) и классификации затрат на персонал с целью управления ими, в исследовании факторов, влияющих на состав и структуру затрат на персонал, в разработке и применении определенных методик планирования, учета и анализа, способов контроля затрат на персонал;

- нормативно-правовой аспект включает вопросы соблюдения законодательных и нормативных актов, определяющих обязательные виды затрат на персонал, ставки налогов и сборов, источники возмещения затрат на персонал;

- организационный аспект связан с необходимостью формирования организационной структуры управляющей подсистемы, выделением центров ответственности, то есть подразделений, участвующих в процессе управления затратами на персонал, установлением их обязанностей и ответственности, регламентированием соподчиненности и взаимосвязей.

Если учитывать вышесказанное, то система управления затратами на персонал организации – это взаимодействие двух систем, а именно управляющей и управляемой, которое позволяет переводить объекты управления в разные состояния, отличающиеся от предыдущего, а также позволяет оптимизировать затраты на персонал, исходя из регулирования процессов между различными направлениями использования средств, и разных

¹⁴ Куприянчук Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплек.: Учебное пособие /. - М.: Риор, 2016. - 160 с.\

источниками возмещения затрат.¹⁵

Характерным свойством системы управления затратами на персонал является открытость, которая проявляется в двух формах:¹⁶

- во взаимодействии с внешней средой, как совокупностью всех факторов, непосредственно или косвенно воздействующих на систему;

- во взаимодействии данной системы с системами более низкого и более высокого порядка.¹⁷

Любое предприятие является, представляет собой целостную систему, части которой находятся в непрерывном взаимодействии друг с другом, и осуществляют деятельность, направленную на достижение общих результатов. Система управления затратами на персонал так же является частью этой системы и находится в непрерывном взаимодействии с другими подсистемами. Особенно это заметно от зависимости между системами управления затратами на персонал, системой управления персоналом и системой управления затратами организации.

Если рассматривать взаимосвязь этих систем с функциональной точки зрения, то самой системой в таком случае будет являться система управления персоналом организации, ее надсистемой система управления компанией, а подсистемой система управления затратами на персонал организации. А если изучать данный вопрос в предметном аспекте, то система управления затратами на персонал организации будет являться элементом системы управления совокупными затратами, которые в свою очередь стремятся сократить затраты на производство единицы продукции или единицу оказанных услуг.

Для того чтобы лучше понять цель системы управления затратами на персонал организации, необходимо рассмотреть данный вопрос и с точки зрения сотрудника, и с точки зрения работодателя. Со стороны работодателя

¹⁵ Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / - М.: Инфра-М, 2017. - 539 с.

¹⁶ Калошина Т.Ю., Сусская В.В./ Управление персоналом: обучение персонала организации. В сборнике: Теория и практика современной аграрной науки сборник национальной (Всероссийской) научной конференции. Новосибирский государственный аграрный университет. 2018. С. 776-778.

¹⁷ Одегов Ю.Г., Логинова Е.В./ Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 101-109.

затраты на персонал – это расходы, которые должны быть возмещены доходами, полученными в результате получения прибыли после реализации произведенной продукции или оказанных услуг. Целями же работника, которые он преследует, устраиваясь на работу это получение дохода, а именно заработной платы, социально –трудовых льгот и других выплат. Соответственно работник будет лично заинтересован в той части затрат на персонал которые будут направлены на удовлетворение его потребностей, что будет влиять на трудовой вклад, который внесет данный работник в результате своей трудовой деятельности. Кроме этого на его рабочую мотивацию будет также влиять и уровень осведомленности о составе, структуре и размере этих затрат на персонал.

Система управления затратами на персонал, так же, как и остальные функциональные подсистемы управления персоналом объединяет однородные функции, носителями которых являются различные подразделения компании (служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы, планово-экономический отдел, бухгалтерия, правовая служба и прочие).¹⁸

То как именно реализуются функции управления персоналом, будет влиять на то каким именно будут затраты на персонал, а величина будет определяться исходя из метода или инструментов, которые используются в данной организации. При этом способы реализации функций будут определять содержание самого процесса управления, но при этом так же будут влиять и на состав, величину и структуру затрат на персонал организации.¹⁹

Кроме того, единство методов, которые применяют системы управления затратами на персонал и системы управления затратами организации, будут проявляться в том, что процесс управления затратами на персонал непосредственно будет выполнять конкретные функций управления затратами.²⁰

Делая вывод из вышесказанного, система управления затратами на

¹⁸ Вдовина О.А. Управление персоналом : курс лекций /– Пенза: ПГУАС, 2018

¹⁹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом.- М.: Academia, 2017. - 32 с.

²⁰ Добреньков В.И. Методология и методика социологического исследования [Электронный ресурс]: учебник/.— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, Альма Матер, 2016

персонал организации – это процессно-ориентированная система управления, деятельность которой направлена на синхронизацию социально-экономических целей работодателя и работника в рамках общих и конкретных управленческих функций управления затратами.

1.2. Классификация затрат организации на персонал

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду.²¹ Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.²²

Существует большое количество различных классификаций расходов на персонал. Подробнее о типах классификации затрат на персонал организации таблице рассмотрено в таблице 1.

Таблица 1

Типы характеристик затрат на персонал организации

Признак	Классификация по признаку
По экономическим элементам	– материальные – на оплату труда – отчисления на социальные нужды

²¹ Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник /. - М.: Форум, 2018. - 352 с.

²² Формусатий Д.В., Ларионова С.Ф./ Расходы на оплату труда и их классификация для эффективного управления ими. В сборнике: Экономическая безопасность государства как один из важнейших факторов стратегического развития экономики Приднестровской Молдавской Республики Материалы Международной научно-практической конференции. отв. ред. Н.Н. Смоленский, И.В. Толмачева. 2017. С. 81-84.

	<ul style="list-style-type: none"> – амортизационные отчисления – прочие
По области деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – производственные – коммерческие – административные
По отношению к объему производства	<ul style="list-style-type: none"> – постоянные – переменные – смешанные
По отнесению на объект учета	<ul style="list-style-type: none"> – прямые – косвенные
По отношению к технологическому процессу	<ul style="list-style-type: none"> – основные – инфраструктурные
По составу	<ul style="list-style-type: none"> – простые – комплексные
По калькуляции	<ul style="list-style-type: none"> – бухгалтерские – экономические
По режиму использования	<ul style="list-style-type: none"> – капитальные – текущие
По возможности регулирования со стороны субъекта	<ul style="list-style-type: none"> – регулируемые – нерегулируемые – частично регулируемые
По порядку отнесения на продукт	<ul style="list-style-type: none"> – на объем выпуска продукта – на учетный период выпуска продукта
По времени осуществления	<ul style="list-style-type: none"> – фактические – плановые

Рассмотрим подробнее некоторые из вариантов классификации затрат на персонал организации.

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду:²³

1. Плата за прямое отработанное время:

- заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;
- стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;
- компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;

²³ Алексеева Е.А./ Управление затратами на персонал: особенности, проблемы, перспективы. В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами сборник научных статей II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 8-14.

- оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;
- комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);
- гонорары штатным журналистам;
- оплата специальных перерывов в работе;
- оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала;

2. Оплата неотработанного времени:

- ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет;
- государственные и другие признанные праздники;
- другое оплачиваемое время отсутствия, например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность);
- выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.
- Премияльные и денежные вознаграждения:
 - премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях;
 - дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии, и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих: стоимость жилья — собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многодетным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по

коллективному договору-контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным):

- прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в зарплате;
- другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.); стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

В российской практике показателя, включающего весь перечень рассмотренных выше затрат на персонал и под таким названием, нет. У нас,

согласно действующей инструкции Госкомстата Российской Федерации от 19.07.95, издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:²⁴

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

К выплатам социального характера относятся:²⁵

- надбавки к пенсиям, работающим на предприятии;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;
- взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;
- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;

²⁴ Постановление Госкомстата РФ от 27.11.1995 N 189 "Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению"

²⁵ Булавина Т.В./ Методы оптимизации затрат на персонал. В сборнике: Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика Сборник научных статей. Москва, 2018. С. 24-28.

– помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

В постановлении Госкомстата от 27.11.1995 № 189 под затратами на персонал понимается сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы, понесенные предприятием (организацией) в пользу работников.²⁶ Основным недостатком этого определения заключается в том, что понятие расходов на персонал может включать не только расходы, осуществляющиеся в интересах работника. Ведь есть еще расходы, связанные с оценкой потребности в персонале, его подбором и расстановкой, и утверждать, что данные расходы производятся организацией в пользу работника было бы не совсем правильно.

С учетом задач и специфики исследования можно предложить следующее определение понятия затрат на персонал: затраты на персонал представляют собой отношения по поводу образования и распределения фонда средств, направляемых компанией на осуществление мероприятий, связанных с функционированием системы управления персоналом. Исходя из этого, считаю необходимым перечислить основные функции затрат на персонал. Они представляют собой отношения по поводу формирования и распределения фонда средств, что дает основания считать их финансовой категорией. Сущность затрат на персонал проявляется в их функциях. Целесообразно выделить, по крайней мере, четыре основных функции:²⁷

1. Распределительная. Проявляется в распределении фонда средств, образуемого для функционирования системы управления персоналом по подсистемам в соответствии с их назначением, из чего можно сделать вывод о целевом характере затрат на персонал.

2. Контрольная. Проявляется в контроле за формированием фонда и целевым характером использования средств, расходуемых из фонда, и их распределением по соответствующим подсистемам.

²⁶ Постановление Госкомстата РФ от 27.11.1995 N 189 "Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению"

²⁷ Федорова Н.В, Минченкова О.Ю. Управление персоналом: Учебник /... - М.: КноРус, 2018. - 384 с.

3. Стимулирующая. Проявляется в зависимости результатов деятельности системы управления персоналом от объема средств, поступающих в фонд, и сроков его формирования. Изменение объема средств, направляемых в ту или иную подсистему, способствует повышению (снижению) возможностей деятельности данной подсистемы.

4. Инновационная. Именно человек, персонал в эпоху научно-технического прогресса является главным носителем и создателем технологических изменений, на которых в значительной степени и базируется научно-технический прогресс. Инновационная функция затрат на персонал проявляется в том, что средства, образующие фонд, являются основным источником наращивания инновационного потенциала любой компании, реализации ее конкурентных преимуществ. Следовательно, чем больше компания ориентирована на инновации, современные технологии, тем в большей степени ее благополучие зависит от реализации данной функции.

При более детальном рассмотрении понятия затрат на персонал обнаруживается его связь с другими экономическими, в том числе и финансовыми категориями, важнейшей из которых, на наш взгляд, являются инвестиции. Эта связь прослеживается не только в наличии общих черт в определении понятий инвестиций и затрат на персонал, но и в применимости важнейших признаков инвестиций к затратам на персонал.²⁸

Под инвестициями обычно понимают совокупность физических, нематериальных и финансовых активов, прямо вкладываемых на срок более одного года в объекты предпринимательской и иной деятельности, а также связанные с этим процессом трудовые ресурсы, с целью получения экономической выгоды, социального и экологического эффекта.²⁹ Таким образом, налицо связь понятия инвестиций не только с понятием затрат на персонал, но и с понятием человеческих ресурсов, которые согласно теории «человеческого капитала» могут являться объектом инвестиций. Отметим,

²⁸ Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.

²⁹ Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

однако, что сроки вложений в «человеческий капитал», хотя и представляют собой конечную величину, не могут быть достаточно точно определены, поэтому не представляется возможным говорить как о минимальном, так и о максимальном сроке таких вложений.³⁰

Обратимся к основным признакам инвестиций. Таковыми являются:³¹

- потенциальная способность инвестиций приносить доход;
- связь процесса инвестирования с преобразованием части капитала в альтернативные виды активов;
- использование в процессе инвестирования разнообразных инвестиционных ресурсов;
- целенаправленный характер инвестиций;
- наличие срока вложения;
- осуществление вложения инвестором, преследующим определенные цели, причем эти цели не всегда могут быть связаны с извлечением непосредственной экономической выгоды;
- наличие риска вложения капитала, то есть вероятностный характер достижения цели (получения результата) вложения.

Применительно к затратам на персонал отметим следующее. Тот факт, что рассмотрение нами роли персонала во многом опирается на теорию «человеческого капитала», которая перестает рассматривать затраты на персонал, как потребительские расходы, и устанавливает их производительный характер, позволяет считать затраты на персонал способными приносить доход в различных формах.³²

Не вызывает сомнения и то, что в процессе осуществления затрат происходит преобразование капитала, участвующего в производственном процессе, в другие формы. Следует отметить, что данное преобразование не

³⁰ Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

³¹ Михайлина Г.И., Матраева Л.В. Управление персоналом: Учебное пособие / - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

³² Кибанов А.Я. Генкин Б.М, Лаврентьева И.В. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.

только имеет место, но и является необходимым условием деятельности любой компании.

Наряду с затратами, для которых ресурсами являются денежные средства, имеют место и затраты, для которых в роли ресурсов выступают средства, выраженные в других формах (например, натуральной).³³

Целенаправленный характер затрат на персонал мы установили в процессе определения их функций. Целенаправленность затрат можно рассматривать как в общем плане (в рамках всей системы управления персоналом), так и в частном плане (в рамках конкретных подсистем системы управления персоналом).

Как уже было отмечено, можно говорить о применимости понятия срока и к категории затрат на персонал, хотя определение данного срока и представляется затруднительным. В роли инвестора выступает компания, осуществляющая затраты на персонал. Кроме того, справедливо, что осуществление затрат не всегда может быть связано с извлечением непосредственной экономической выгоды. Результат может проявляться и в иных сферах, тем не менее, в конечном итоге, неизбежно оказывая влияние и на экономические показатели деятельности предприятия.

Аналогично инвестициям затраты на персонал также могут носить вероятностный характер, по тем или иным причинам не принося желаемых результатов. Такая ситуация становится возможной как в случае, когда мы имеем дело с неверным построением системы управления персоналом, отсутствием отлаженной технологии взаимодействия с другими системами управления, так и в случае увольнения конкретного сотрудника, который являлся объектом затрат.³⁴

³³ Мелихов Ю.Е , Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие /. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

³⁴ Корунская Е.Л., Томакова И.А./Методологические основы формирования системы оценки и управление затратами на персонал организации. В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. В 3-х томах. Ответственный редактор А.А. Горюхов. 2017. С. 172-176.

1.3. Методика анализа затрат на персонал организации

Цель анализа заключается в проведении оценки объема, структуры и динамики затрат на персонал ООО КБ «Ренессанс Кредит».

Задачи анализа:

1. Представление организационно-экономической характеристики деятельности организации.
2. Оценка расходов организации на персонал.
3. Анализ влияния затрат на персонал на показатели деятельности организации.

Объектом исследования данной дипломной работы является ООО КБ «Ренессанс Кредит».

Предметом исследования являются мероприятия по оптимизации затрат организации на персонал.

В данной работе используются различные методы исследования, и данные методы будут разобраны ниже.

Для грамотного исследования необходимо рассматривать предмет изучения с различных точек зрения на различном уровне. Но практически любое исследование начинается с теории.³⁵

Соответственно самый первый метод для изучения затрат на персонал организации это теоретический метод. Преимуществом данного метода является то что появляется возможность рассмотреть взаимосвязь между различными элементами изучаемого предмета или же системы предметов, явлений, свойств и т.д., кроме того помогает объяснить природу изучаемого предмета, рассмотреть причинно следственную связь, и так же многие другие вопросы.³⁶

Но несмотря на разносторонность данного метода у него имеется и свой недостаток: они не могут оказать конкретного воздействия на изучаемые

³⁵ Потемкин В.К. Управление персоналом / . - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.

³⁶ Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник/ - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.

процессы и явления, даже не смотря на то что данный метод способствует определению закономерностей.

Как правило, после изучения теоретической стороны вопроса, и выявления закономерностей, производится полноценный сравнительный анализ. Сравнительный анализ- это метод основанный на сопоставлении изучаемых объектов относительно друг друга. По результатам такого исследования обнаруживаются достоинства, недостатки сравниваемых между собой объектов, На этом методе основано классификационное разделение.

Графический метод исследования включает в себя использование в различных средств необходимых для визуального отображения информации: графиков, таблиц, схем, диаграмм и т.д. Данный метод позволяет наглядно и быстро провести анализ, сравнение, и расчеты, рассмотреть вопрос в динамике, проследить за изменением предмета исследования в определенные периоды. Использование графического метода облегчает восприятие, анализ и сравнение, даже большого количества информации, даже при условии вариативности и наличия переменных. В связи с этим активно используется в различной трудовой деятельности, как в России, так и за рубежом.³⁷

Так же кроме универсальных методов изучения, существуют специфические методы, которые направлены на изучение того или иного вопроса в определенной области изучения. К таким узконаправленным методам относится метод финансового анализа. Данный вид анализа позволяет провести объективную оценку финансового состояния предприятия.

Остановившись на методе финансово экономического анализа, следует отметить, что этот метод представляет собой системное изучение влияния факторов на результаты деятельности организации с помощью обработки системы показателей специальными приемами.³⁸

Данный метод включает в себя ряд последовательно выполняемых действий:

³⁷ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров /. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.

³⁸Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: Монография /. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.

- наблюдение за объектом, расчет абсолютных и относительных показателей, приведение их в сопоставимый вид;

- систематизация, группировка и детализация факторов, изучение их влияния на результативные показатели;

- обобщение построение итоговых и прогнозных таблиц, подготовка выводов и рекомендаций для принятия управленческих решений.

Характерные черты данного метода:

- необходимость постоянных сравнений.

- необходимость изучения внутренних противоречий, положительных и отрицательных сторон каждого явления, каждого процесса.

- системность и комплексность проведения анализа; изучение хозяйственной деятельности предприятий проводится с учетом всех взаимосвязей и взаимозависимостей.

- установление причинно-следственных связей, т.е. выявление причин изменений экономических показателей и прогноз возможных тенденций.

- определение количественного влияния факторов на результативные показатели деятельности фирмы, расчет экономических потерь и резервов предприятия.

Следующий метод используемый в данной работе с целью массового опроса сотрудников, относительно изучаемого вопроса, связанного с затратами предприятия на персонал - это анкетирование. Анкетирование представляет собой проведение опроса, закрепленного в письменной форме с помощью бланков, и заполняемого респондентами самостоятельно.³⁹

У данного метода имеется ряд достоинств, таких как:⁴⁰

– высокая скорость в реализации опроса;

– имеется возможность организовывать опрос одновременно большого количества человек;

³⁹ Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / . - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

⁴⁰ Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

- относительно легкой подготовки к опросу, проведению и подготовки исследования;
- отсутствия влияния человеческого фактора между опрашиваемым и человеком проводящем опрос;

Несмотря на такое обилие положительных сторон у данного метода, он не лишен недостатков. Основных недостатков 2:

- отсутствие возможности изменить порядок или формулировку вопроса, его порядок или добавить вопросы в связи с ответами которые дал респондент;
- при внесении ответов в анкеты самостоятельно, респонденты могут давать заведомо неверные ответы, преследуя свои цель (приукрашивать ответы чтобы выглядеть лучше, или же по другим причинам).

Методы, перечисленные в данной главе, использованы в работе, так как именно они позволяют верно оценить ситуацию, провести анализ, сделать выводы на основе деятельности организации, а также оценить эффективность предложенных изменений для оптимизации затрат на персонал банка «Ренессанс Кредит».

Таким образом, в результате рассмотрения теоретических и методических подходов к изучению затрат на персонал организации можно сформулировать следующие выводы:

1. Рассмотрено содержание понятия «затраты на персонал», под которым понимают: процессно-ориентированное управление, деятельность которого направлена на синхронизацию социально-экономических целей работодателя и работника в рамках общих и конкретных управленческих функций управления затратами.

2. Представлены классификации затрат организации на персонал по различным факторам, определяющим эти затраты. К данным характеристикам относятся: международная стандартная классификация стоимости труда; классификация, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду, согласно действующей инструкции Госкомстата Российской

Федерации от 19.07.95. Также рассмотрены функции, которые выполняют те или иные затраты на персонал.

3. Предложена методика анализа затрат организации на персонал, в ходе которого были использованы метод теоретического анализа, метод сравнительного анализа, метод графического моделирования, метод экономического анализа, метод анкетирования.

2. АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Банк «Ренессанс Капитал» был зарегистрирован Центральным Банком Российской Федерации 24 ноября 2000 года под номером №3354.⁴¹

Запись о банке была внесена 20 ноября 2002 года в Единый государственный реестр юридических лиц с присвоением Банку основного государственного регистрационного номера №1027739586291. Но в 2007 году банк меняет свое название на «Ренессанс Кредит».

В настоящее время «Ренессанс Кредит» входит в состав «Ренессанс Групп» и основным владельцем банка является группа ОНЭКСИМ. ОНЭКСИМ – это частный российский инвестиционный фонд, принадлежащий предпринимателю Михаилу Прохорову. Данный фонд занимается различными сферами деятельности, такими как металлургия, финансы, медиа, нанотехнологии и другие.

Работа банка началась в 2004 году, в тот же год был выдан первый кредит и уже в 2007 году смог достичь положительного уровня прибыли. В «Ренессанс Кредит» входит в ТОП-50 крупнейших российских банков.

Сейчас данный коммерческий банк осуществляет свою деятельность в 62 регионах России, и насчитывает 12 000 000 клиентов, и благодаря этому он является одним из крупнейших банков без государственной поддержки осуществляющий свою деятельность на территории Российской Федерации.

Кроме этого данный банк активно сотрудничает с федеральными розничными сетями «Связной», «М.Видео», МТС, а также с региональными компаниями и торговыми сетями, которые предлагают товары и услуги повседневного спроса.

⁴¹ <https://rencredit.ru> – Официальный сайт ООО КБ «Ренессанс Кредит»

На данный момент активно развивает направление POS-кредитования, что позволило выбиться в лидеры в данном направлении. И кроме этого сделана ставка на повышение оперативной эффективности.

ООО КБ «Ренессанс Кредит» является коммерческой организацией, входит в единую банковскую систему Российской Федерации и имеет целью получение прибыли за счет оказания услуг юридическим и физическим лицам.

Продукты, предлагаемые ОАО КБ «Ренессанс Кредит»:⁴²

- вклады;
- аренда банковских ячеек;
- валютный контроль;
- зарплатные проекты;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- потребительское кредитование;
- межбанковское кредитование.

Коммерческий банк «Ренессанс кредит» является одним из крупнейших банков без государственной поддержки осуществляющий свою деятельность на территории Российской Федерации.

Для того чтобы провести анализ системы затрат на персонал этой организации рассмотрим структуру отдела кадров в данной организации.

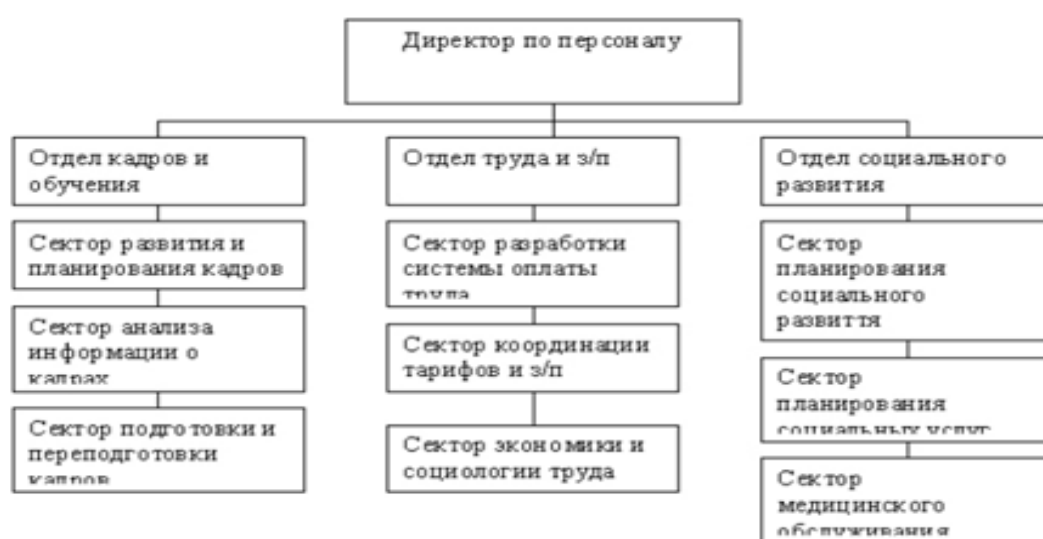


Рис. 1. Структура отдела кадров ООО КБ «Ренессанс Кредит»

⁴² <https://rencredit.ru> – Официальный сайт ООО КБ «Ренессанс Кредит»

Особенностью устройства отдела кадров данного банка является разделение отдела на функциональные структуры, такие как отдел обучения и развития, отдел социального развития и HR-отдел, который занимается в данной организации ведением кадровой документации, вопросами оплаты труда, и т.д.

В ООО КБ «Ренессанс Кредит» применяется стратегия развития персонала, мотивационная стратегия с ориентацией на социальную сферу. Цель данной стратегии: эффективная профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечивающая постоянное соответствие квалификационного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям со стороны работодателя.

От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависят эффективность и качество предоставления банковских услуг и работа банка в целом. Поэтому кадровая стратегия ООО КБ «Ренессанс Кредит» направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Наблюдательный Совет и Правление Банка действуют в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом Банка и в пределах полномочий, предоставленных им общим собранием акционеров Банка.

Общее собрание акционеров Банка является высшим органом управления Банка.

Председатель Правления (Президент) банка осуществляет руководство текущей деятельностью банка в соответствии с Уставом и предоставленными ему общим собранием акционеров полномочиями, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него задач перед общим собранием акционеров, без доверенности действует от имени банка, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Банка,

утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Банка.

Правление банка - постоянно действующий коллегиальный исполнительный орган управления банка, который осуществляет руководство всей текущей деятельностью банка, в том числе, решает вопросы об участии банка в других юридических лицах, включая создание дочерних обществ, покупку и продажу акций и долей иных организаций, принимает решения об открытии и закрытии дополнительных офисов и операционных касс, а также иные вопросы, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров и Наблюдательного Совета банка.

Правление банка несет ответственность перед Наблюдательным Советом банка за эффективность своей работы.

Члены Правления банка избираются Наблюдательным Советом по представлению Председателя Правления банка в количестве не менее 9 человек из числа сотрудников сроком на 5 лет.

Заседания Правления банка проводятся регулярно. Решения принимаются большинством голосов. При равенстве голосов голос Председателя является решающим.

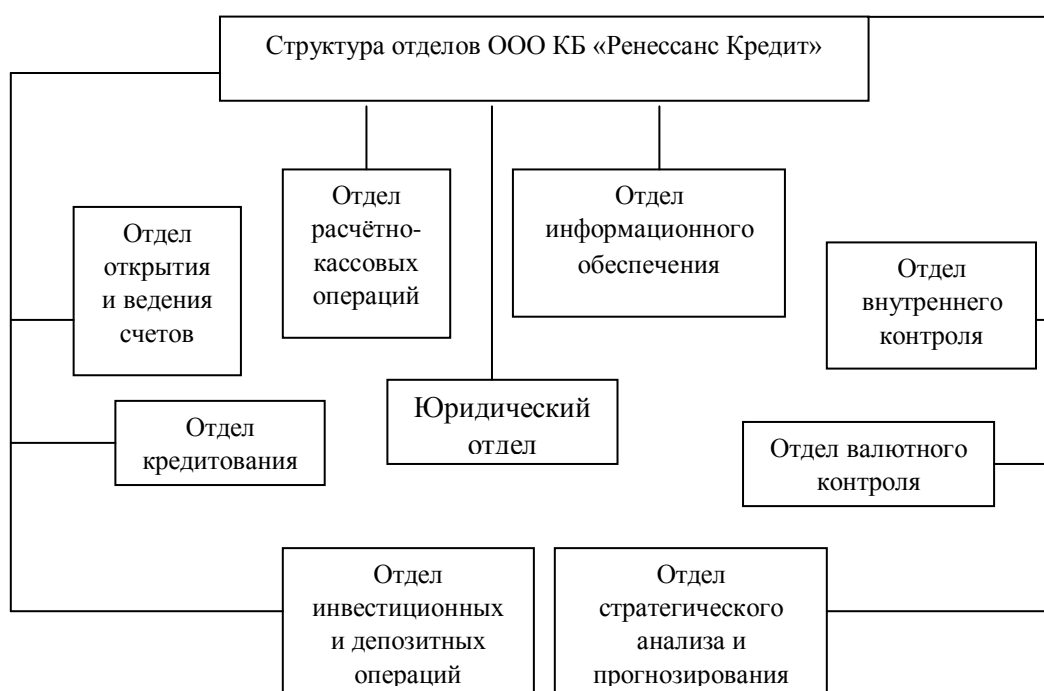


Рис. 2. Структура отделов ООО КБ «Ренессанс Кредит»

«Ренессанс Кредит» - товарный знак, под которым ООО КБ «Ренессанс Кредит» (лицензии Банка России на осуществление банковских операций № 3354) предоставляет банковские услуги на территории России.

Основным владельцем «Ренессанс Кредит» является Группа ОНЭКСИМ, один из ведущих российских инвесторов, который владеет диверсифицированным портфелем активов в сфере финансовых услуг, в энергетической, металлургической и других отраслях экономики

Банк выдал первый кредит в России в 2004 г., а в 2007 г. он уже вышел на положительный уровень прибыльности. Сейчас «Ренессанс Кредит» предлагает широкий выбор кредитных продуктов (кредиты наличными, кредитные карты, целевые кредиты, автокредиты).

Депозиты - решение для тех, кому важно не только сохранить заработанные деньги, но и приумножить их без риска и усилий.

Нецелевое кредитование - кредиты для тех, кто хочет взять наличные деньги для любых целей, выдаются в офисах «Ренессанс Кредит».

Целевое кредитование - кредиты для тех, кто хочет приобрести предметы быта, выдаются представителями «Ренессанс Кредит» в магазинах-партнерах.

Кредитные карты - формат выдачи кредитов для тех, кто хочет, чтобы деньги были всегда под рукой. Карты не именные для снятия наличных, карты именные с льготным периодом кредитования – для совершения покупок.

Автокредитование - кредиты для тех, кто хочет приобрести подержанные и новые автомобили, выдаются в автосалонах.

«Ренессанс Кредит» входит в ТОП-100 крупнейших российских банков.

Банк работает с 6 миллионами клиентов в России. География деятельности охватывает 68 регионов России. По данным на 31 декабря 2013 г. сеть дистрибуции банка в России включала в себя 172 отделения и 27 014 точек продаж в торговых сетях. За 2013 год прибыль банка составила 689,9 млн. рублей до налогообложения. Сверхбыстрое развитие сети количества филиалов выросло за 2013 г. на 51 отделение или на 142% (с 121 до 172) и количества точек продаж на 137.5% (с 19645 до 27014).

«Ренессанс Кредит» предлагает частным лицам такие продукты как целевые кредиты, кредиты наличными, кредитные и расчетные карты, вклады и другие услуги.

Банк ведет бухгалтерский учет и предоставляет финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством РФ. Итоги деятельности банка отражаются в ежемесячных и годовом балансе, в отчете о прибылях и убытках, а также в годовом отчете.

Основные показатели деятельности ООО КБ «Ренессанс Кредит» приведены в таблице 2.

Таблица 2

Основные показатели ООО КБ «Ренессанс Кредит»

Место		Показатель	Январь 2018г.	Январь 2017г.	Изменение	
По России	В регионе		тыс. рублей	тыс. рублей	тыс. рублей	%
50 +11	39 +9	Активы нетто	123 185 735	91 832 313	+31 353 422	34,14%
890 -821	474 -421	Чистая прибыль	318 528	110 852	+207 676	287,34%
55 -7	43 -4	Капитал	15 006 379	13 834 556	+1 171 823	8,47%
43 +4	33 +3	Кредитный портфель	88 772 166	66 555 851	+22 216 315	33,38%
22 +9	19 +7	Просроченная задолженность по кредитам	10 140 553	5 074 441	+5 066 112	99,84%
34	26	Вклады физических лиц	60 208 691	54 288 327	+5 920 364	10,91%
60 +48	49 +35	Вложения в ценные бумаги	13 794 184	5 094 642	+8 699 542	170,76%

Рост кредитных вложений является позитивной тенденцией и может свидетельствовать о расширении клиентской базы банка, увеличения источников получаемых доходов, достаточно эффективном использовании имеющихся у банка ресурсов и положительно влияет на качество кредитного портфеля. Сумма просроченной задолженности, вследствие увеличения объема кредитования, также выросла за аналогичный период прошлого года от общего объема выданных кредитов. В целом можно сказать, что прибыль в январе 2014г. выросла на 287,34% по сравнению с январем 2013г. что является главной целью деятельности любого коммерческого банка.

2.2. Оценка расходов организации на персонал

В Банке наличествует состав ключевых подразделений, занятых в сфере разработки, внедрения, управления системой управления затратами на персонал и контроля за её работой.

На рис. 3 приведен состав таких подразделений.

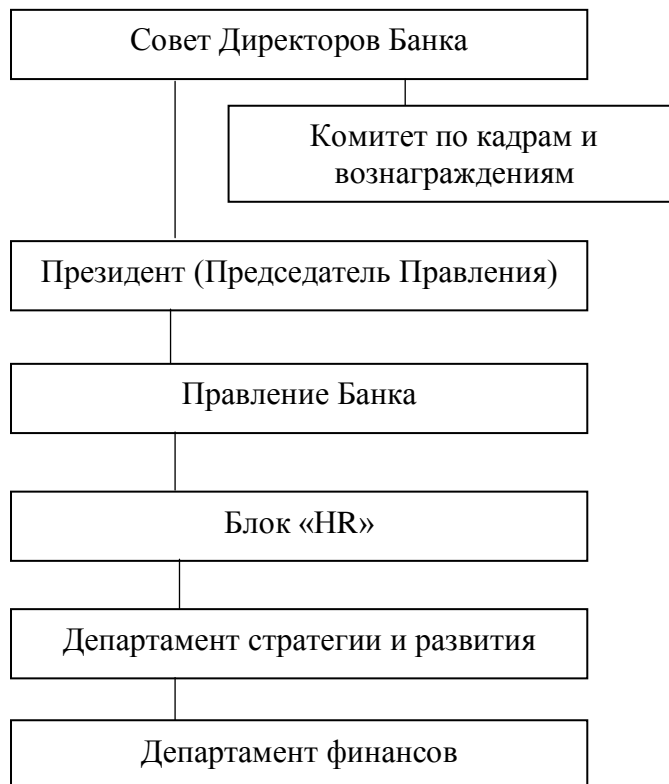


Рис. 3. Основные участники, обеспечивающие управление затратами на персонал в ООО КБ «Ренессанс Кредит»

Как показано на рис. 3, ключевыми участниками управления системой затрат на персонал являются Совет Директоров, Президент, Правление, Блоки по управлению персоналом, Департамент стратегии и развития, Департамент финансов.

Совет Директоров реализует наиболее общие функции, связанные с организацией, мониторингом, контролем, оценкой соответствия стратегии, характеру и масштабам совершаемых операций, результатам, уровню рисков. Также Совет директоров утверждает и пересматривает ключевые внутрибанковские документы, регулирующие процесс и работу системы оплаты труда; рассматривает предложения по её совершенствованию.

Комитет по кадрам и вознаграждениям занимается подготовкой всех решений Совета Директоров, разработкой параметров долгосрочного вознаграждения для Президента, Членов Правления.

На Президента (Председателя Правления) и Правление возложены функции контроля и ответственности за исполнение законодательства, утверждения необходимых внутренних документов, утверждения параметров долгосрочного вознаграждения и идентификации должностей работников, принимающих риски.

В следующих подразделениях сосредоточены более практические функции. Так, Блок «HR» готовит различные предложения по формам оплаты труда и стимулирования сотрудников; проводит анализ, планирование и контроль расходов; осуществляет разработку и внедрение системы оценки должностей и распределения их по разрядам; проводит анализ совокупного дохода работников и рынка оплаты труда и готовит предложения по установлению конкурентоспособных размеров целевого уровня этого дохода; проводит анализ эффективности действующей системы оплаты труда; оценивает индивидуальную эффективность работников для определения фиксированной и переменной частей дохода и т.д.

На Департамент стратегии и развития возложены функции разработки системы ключевых показателей эффективности.

Департамент финансов занимается нормированием и контролем расходов на оплату труда.

В табл. 3 представлена динамика расходов на персонал, осуществляемых Банком.

Как показано в табл. 3, затраты Банка на персонал включали расходы на оплату труда, включая компенсационные и стимулирующие выплаты, расходы по выплате других видов вознаграждений, страховые взносы, расходы по подготовке и переподготовке кадров и прочие расходы.

Таблица 3

Динамика расходов КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) на персонал, тыс. руб.

Статьи расходов на персонал	По итогам		
	2016	2017	2018
Заработная плата и премии	4074,5	4168,0	3859,5
Отчисления на социальное обеспечения	1096,9	1065,2	1015,4
Прочие расходы по расчетам с персоналом	107,3	134,1	140,3
Итого:	5278,7	5367,3	5015,2

При рассмотрении представленной выше таблицы становится видна динамика изменения расходов на персонал данным коммерческим банком в период с 2014 года до 2018 года..

Рассмотрим данную информацию детально. Если оценивать общую сумму затрат на выдачу зарплат и премий, то максимальной суммы затрат на персонал эта организация достигла в 2018 году, а минимальных затрат в данной графе было зафиксировано в 2015 году. Разница в сумме затрат на выплату заработной платы и премий персоналу банка связана со стремительным ростом количества работников данной организации.

Так же рассмотрим более детально информацию за 2016-2017 годы.

Расход на персонал ООО КБ «Ренессанс Кредит»

Наименование показателя	По итогам			Изменения, %	
	2016	2017	2018	2018 г. по сравнению с 2016 г.	2018 г. по сравнению с 2017 г.
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.		
Расходы на оплату труда , включая компенсационные и стимулирующие выплаты	4074,5	4168,0	3859,5	-5,28%	-7,40%
Расходы по выплате других вознаграждений	107,3	134,1	140,3	30,75%	4,62%
Страховые взносы с выплат вознаграждений	1096,9	1065,2	1015,4	-7,43%	-4,67%
Подготовка и переподготовка кадров	2,6	5,2	3,8	46,15%	-26,92%
Другие расходы	0,0	0,2	0,4	-	100%
Всего расходов на персонал	5281,3	5372,7	5019,4	-4,95%	-6,58%
Расходы, связанные с обеспечением деятельности банка	10274,8	10029,6	9884,5	-3,79%	-1,45%
Итого расходов:	20837,4	20775	19923,		

Если в 2017 г. происходил рост расходов на персонал (кроме страховых взносов), то в 2018 г. – их снижение, что было связано как с оптимизацией затрат, так и со снижением численности персонала Банка. В 2015 году в ООО КБ «Ренессанс Кредит» насчитывалось около 8 133, к по данным 1 января 2019 года, на данный момент в организации насчитывается около 10 000 сотрудников. Данное количество сотрудников расположено в 3 представительствах в Москве, Курске и городе Пенза, а также в офисах, офисах облегченного формата (без кассовых аппаратов) которые представлены в 62 регионах в количестве 136 отделений, а также в 143 292 торговых точках

Всего за период расходы Банка на персонал снизились с 5281,3 до 5019,4 млн. руб., показав прирост на 1,7% в 2017 г. и снижение на 6,6% в 2018 г.

На рис. 5 представлена структура расходов на персонал.

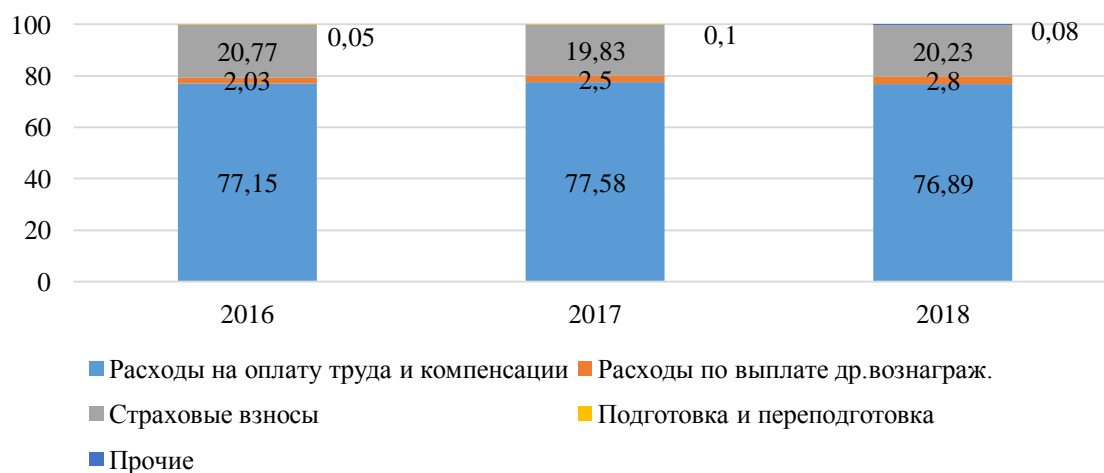


Рис. 5. Структура расходов на персонал КБ «Ренессанс Кредит» (ООО), %

Как показано на рис.5, подавляющий удельный вес в структуре расходов на персонал принадлежал расходам на оплату труда и компенсации, несмотря на снижение доли этой статьи расходов с 77,15 до 76,89%. Второй по значимости статьей затрат были расходы на оплату страховых взносов, доля которых снизилась с 20,77 до 20,23%. Несколько выросла доля расходов на выплату других вознаграждений – с 2,03 до 2,8%, но, тем не менее, этот показатель все равно продолжал оставаться небольшим. Наконец, расходы на подготовку и переподготовку кадров составляли менее 1% в совокупном объеме затрат на персонал.

Персонал любой организации это его важнейшая часть, от функционирования которой будет зависеть и производительность, и экономическая эффективность и имидж компании.

В ООО КБ «Ренессанс Кредит» насчитывается около 10000 сотрудников в 136 отделениях и 3 крупных региональных офисах. И беря во внимание то что по всей территории Российской Федерации рассчитывается свой уровень зарплат и имеются свои экономические особенности, то проводить анализ следует не на примере организации в целом, а на примере крупнейшего офиса, который располагается в городе Пенза.

Этот офис был открыт в 2011 году. В данном офисе насчитывается около 900 сотрудников, большая часть из которых заняты в сфере дистанционного обслуживания, и являются специалистами различных категорий. С 2012 года

была введена бонусная программа для сотрудников, основанная на разделении заработной платы на две составляющих, оклад и премиальная часть, и был утвержден процентный баланс между этими двумя частями.

Исходя из внутренних регламентов оклад устанавливается расчете на определенное количество часов которые должен отработать работник в течении расчетного месяца, а именно 160 рабочих часов в месяц. Если сотрудник не может выполнить свою норму рабочего времени, но расчет оклада производится пропорционально отработанному времени.

Премиальная часть составляет 65% от оклада, и выплачивается через 1,5 месяца после завершения отчетного периода, данная отсрочка связана с привязкой премиальной части к планам организации по выданным кредитам, и требующимся временем для заключения кредитного договора с клиентом, и получением от него первых выплат.

Кроме этого так же следует отметить, что сама по себе премиальная часть делится на составляющие, а именно:

- 60% составляет выплата по результатам выполнения плана продаж кредитных продуктов;
- 35% качество обслуживания клиентов, выявляемое специальной комиссией, и выплачивается при соблюдений всех скрипов и правил соблюденных сотрудником;
- 10 % дополнительные продажи (страховки, дополнительные функции и пакеты);
- 5% за отсутствие дисциплинарных нарушений, выплачивается при менее чем 2 дисциплинарных нарушений в месяц, при превышении их числа, за каждое нарушении -5% от премиальной части зарплаты.

Данное деление премиальной части показано на рисунке.

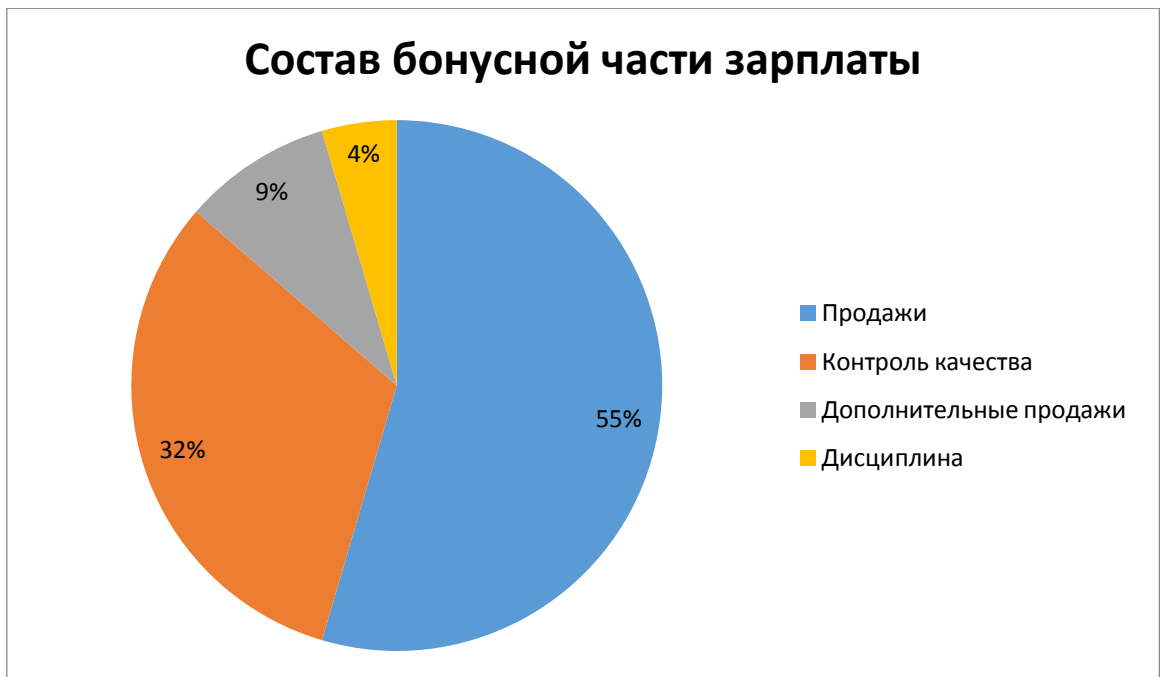


Рис. 6. Состав премиальной части заработной платы в ООО КБ
«Ренессанс Кредит»

Кроме наличия данных мотивационных выплат, так же в данном коммерческом банке присутствует система повышения категории сотрудников. Данная система была разработана в данной компании в 2011 году и благодаря ей был создан фонд из высококвалифицированных, универсальных сотрудников, способных быстро переключаться по мере необходимости между различными процессами.

Повышение квалификации у сотрудников банка «Ренессанс Кредит» происходит каждые 4 месяца. Проходит в 2 этапа, первый этап заключается в удержании всех планов и нормативов сотрудников в течении 2-3 месяцев, что позволяет в период перед аттестациями, получать рекордные выполнения планов сотрудниками. После сотрудник, заранее изучивший теорию, обучается новому для него процессу и сдает экзамен. При успешном прохождении аттестации зарплата сотрудника индексируется на 10%, то же происходит и с изменением бонусной части.

Чтобы подробнее рассмотреть этот вопрос обратимся к данным об изменении размера заработной платы сотрудников дистанционного обслуживания за последние 5 лет. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5

Размер зарплаты сотрудников дистанционного обслуживания

Категории сотрудников	2014		2015		2016		2017		2018	
	Оклад	Премия	Оклад	Премия	Оклад	Премия	Оклад	Премия	Оклад	Премия
Млад. Спец.	10100	6565	10800	7020	11500	7475	12400	8060	14300	9295
	16665		17820		18975		20460		23595	
Спец. 3 категор.	11110	7221,5	11880	7722	12650	8222,5	13640	8866	15730	10224,5
	18331,5		19602		20872,5		22506		25954,5	
Специалист 2 категор.	12221	7943,65	13068	8494,2	13915	9044,75	15004	9752,6	17303	11246,95
	20164,65		21562,2		22959,75		24756,6		28549,95	
Специалист 1 категор.	13443	8737,95	14377	9345,05	15306	9948,9	16504	10727,6	19033	12371,45
	22180,95		23722,05		25254,9		27231,6		31404,45	
Старший специалист	16266	10572,9	17393	11305,45	18520	12038	19970	12980,5	23030	14969,5
	26838,9		28698,45		30558		32950,5		37999,5	

Изучая эти данные можно заметить динамику изменения уровня заработной платы, для различных категорий сотрудников. В период с 2014 – по 2017 годы, повышение заработной платы было связано с индексационными изменениями в Российской экономике, и прибавки к заработной плате сотрудников, были небольшими, но при этом компенсирующими эти изменения. Но в 2018 году возникла необходимость расширить штат, так как в многие процессы в других офисах, были закрытии, и необходимость в открытии этих отделов возникло в Пензе. И для привлечения новых сотрудников, и в надежде на долгосрочное сотрудничество с новыми принятыми работниками, была значительно прибавлена окладная и бонусная часть для сотрудников контактного центра. Данная прибавка на 15,3 процента выше, чем та зарплата, которую получали сотрудники в 2017 году.

Кроме того в ООО КБ «Ренессанс Кредит», имеется еще одна статья расходов на персонал, а именно полис добровольного медицинского

страхования. Данный полис получают все сотрудники банка, отработавшие в данной организации год. В среднем около 800 человек работает в данной организации от года до 7 лет.

В данные полюса добровольного медицинского страхования входят такие дополнительные услуги как:

- обследование и лечение в поликлиниках;
- посещение стоматолога;
- госпитализация и скорая помощь;
- выезд врача на дом и по месту работы;
- консультация у лучших профильных врачей для диагностики и лечения заболеваний.

Для того чтобы рассчитать примерную стоимость затрат на полис добровольного медицинского страхования. За полюса ДМС в данной организации отвечает страховая компания «Ренессанс Жизнь» стоимость базового полиса ДМС составляет 7175 рублей, ранее мы определила что среднее количество сотрудников, подходящие для получения данной страховки около 800 человек, таким образом, можно провести расчет затрат организации на данные полисы:

$$7175 \times 800 = 5\,740\,000 \text{ (р.)}$$

Итого получается, что дополнительная затрата на персонал в данной организации составляет = 5 740 000 р. в год.

Кроме того, следует отметить, что в связи с большой стрессовой нагрузкой, но сотрудников контактного центра, следует заметить, что около 60 которые пришли работать в 2017 году, уволились спустя 1 – 1,5 года из организации, и эти показатели являются регулярными и закономерными для контактных центров. Таким образом не трудно посчитать размер затрат которые тратит компания ежегодно на полюса добровольно медицинского страхования, а именно данная затрата составит 430 500 рублей ежегодно.

После получения данных цифр был проведен опрос с целью рассмотрения

отношения сотрудников к полису ДМС. Всего в данном опросе поучаствовали 140 сотрудников, ответившие на следующие вопросы:

- Возраст
- Пол
- Стаж в данной организации
- Имеется ли у вас полис ДМС
- Использовали ли вы его и пользовались ли вы им в течении 3 последних месяцев
- Если не пользуетесь, то по какой причине.

В ходе данного опроса были получены следующие результаты:

- из 140 опрошенных только 43 активно пользовались полисом дополнительного медицинского страхования;
- из 43 пользовавшихся 36 – женщины, 7 мужчины;
- из работников в возрасте от 19 до 26, имеющих полис ДМС, пользовались лишь 4;
- полиса ДМС оказались у 84 опрошенных.

43 сотрудника, не использующих полис ДМС, дали следующие ответы:

- не использую, потому что не нужно
- слишком сложно, и долго
- нет возможности из-за нехватки времени.

При этом следует отметить, что последний вариант ответа был использован в 27 случаях из 56. Что не является удивительным, так как около 70% сотрудников работают по пятидневному расписанию с понедельника до пятницы, что совпадает с большинством графиков частных клиник, и даже у тех работников, у которых возникает потребность в использовании полиса ДМС, зачастую нет возможности воспользоваться этой возможностью. В связи с этим для разработки предложений будут использованы данные полученные в результате данного опроса. Подводя итог данному разбору социальных затрат на персонал, можно отметить что несмотря на наличие социальных выплат и

неплохого уровня зарплат, в данной системе есть свои недочеты, которые заставляют организацию нести колоссальные убытки, и тем самым расходовать свои средства не эффективно.

2.3. Анализ влияния затрат на персонал на показатели деятельности организации

На рис. 6 произведена оценка влияния расходов на персонал на операционные расходы Банка.

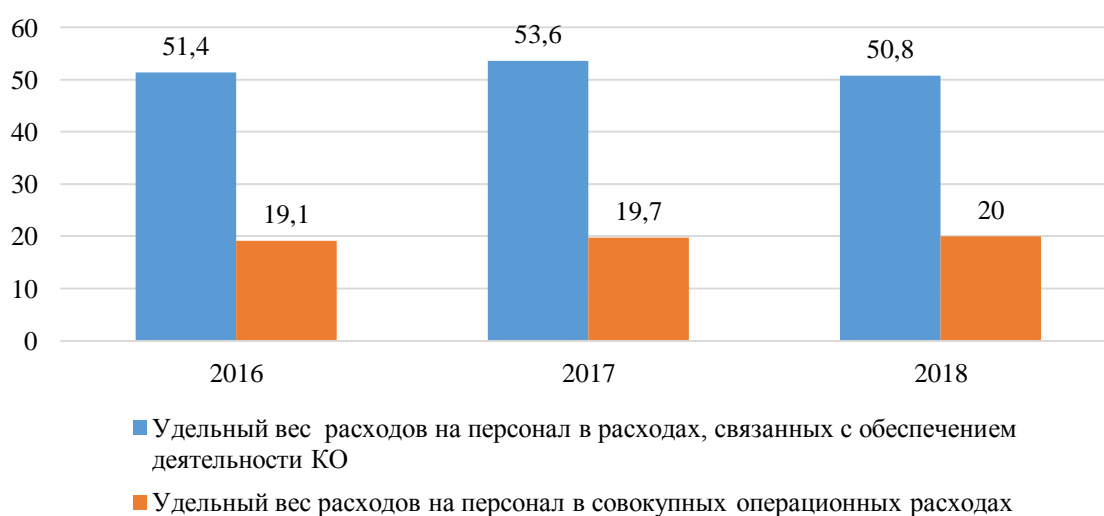


Рис. 6. Влияние расходов на персонал на операционные расходы КБ «Ренессанс Кредит» (ООО), %

Как показано на рис.6, доля расходов на персонал в совокупном объеме расходов, связанных с обеспечением деятельности Банка, снизилась с 51,4 до 50,8%. Однако их доля в операционных расходах выросла с 7,5 до 20%. Это означает, что расходы на персонал растут более динамично, нежели совокупные операционные расходы и, следовательно, выступают фактором снижения итогового финансового результата Банка.

В целях оценки эффективности управления затратами на персонал представляется целесообразным исследовать ряд показателей.

На рис. 7 исследованы показатели текучести персонала Банка.



Рис. 7. Показатели текучести персонала КБ «Ренессанс Кредит» (ООО), %

Как показано на рис. 7, по итогам анализируемого периода показатели текучести персонала снизились с 21,6 до 18,4%, что выступает положительной характеристикой управления персоналом Банка.

В 2016-2018 гг. сотрудниками Управления мотивации и компенсации проводились исследования на предмет определения индекса вовлеченности сотрудников. В исследовании, проводимом путем опроса, приняло участие 52,5% от общего количества работников Банка.

Результаты проведенного исследования представлены на рис. 8.

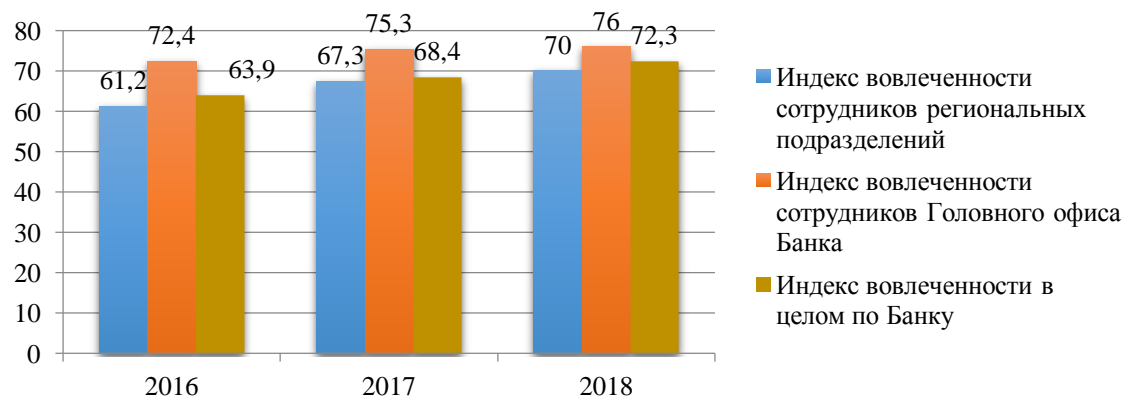


Рис. 8. Индекс вовлеченности сотрудников КБ «Ренессанс Кредит» (ООО), %

Как показано на рис. 8, по итогам анализируемого периода происходил устойчивый рост уровня вовлеченности сотрудников. При этом наибольшую степень увлеченности продемонстрировали сотрудники подразделений Головного офиса Банка, а наименьшую – сотрудники региональных подразделений. В целом для сотрудников Банка характерен уровень

вовлеченности выше среднего, так как полученные значения находятся в диапазоне от 60 до 80%.

На рис. 9 показана динамика удовлетворенности внутренних клиентов Банка.

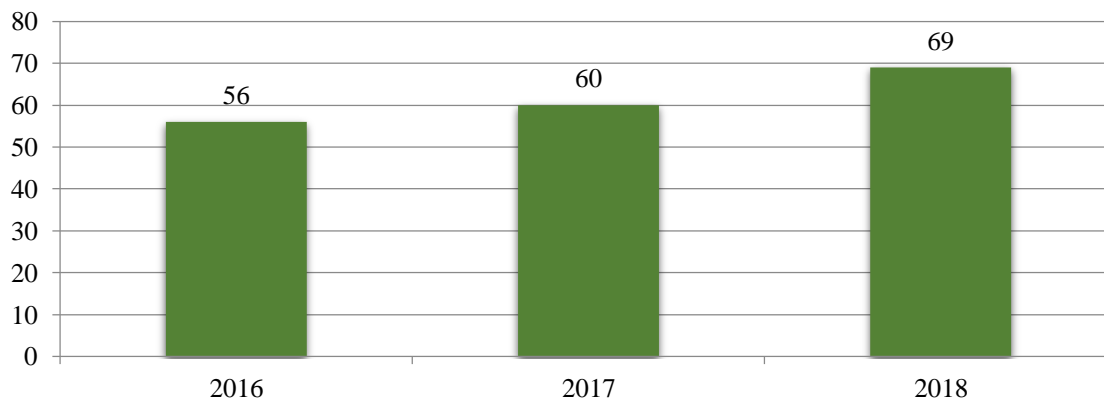


Рис. 9. Показатель удовлетворенности внутренних клиентов КБ «Ренессанс Кредит» (ООО), %

Следует отметить, что в рамках работ по повышению качества внутреннего сервиса в 2014 - 2018 гг. в Банке были проведены исследования удовлетворенности внутренних клиентов (то есть персонала Банка), в периметр которых было включено более 80 внутренних сервисов (например, организация корпоративного питания, предоставление ДМС, обучение и развитие сотрудников, система премирования), а охват респондентов составил свыше 40 % сотрудников.

По результатам исследований средний показатель удовлетворенности внутренних клиентов вырос на 9 п. п. и составил 69 %. В целом по итогам анализируемого периода показатель удовлетворенности вырос значительно - на 13 п.п.

Повышение качества внутреннего сервиса является результатом каждодневной работы подразделений, ответственных за его предоставление. Только в 2017-2018 гг. в Банке было реализовано более 120 централизованных инициатив по улучшению внутренних сервисов Банка и свыше 250 - на уровне региональных подразделений.

Таким образом, в результате проведения анализа затрат на персонал ООО КБ «Ренессанс Кредит» можно сформулировать следующие выводы:

1. Отмечена огромная роль процесса управления затратами на персонал в русле решения задач обеспечения эффективности работы персонала организации, достижения стратегических целей, развития бизнеса Банка. В КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) в состав основных участников, обеспечивающих управление затратами на персонал входят как высшие органы корпоративного управления Банком (Совет Директоров, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Правление и Председатель Правления), так и ключевые структуры организационной структуры – Блок по управлению персоналом, Департамент стратегии и развития, Департамент финансов.

2. Определено, что в течение анализируемого периода затраты на персонал снизились на 5% и составили 5019,4 млн. руб. При этом операционные расходы снижались более динамично. Главной, структурообразующей статьей затрат выступали расходы на оплату труда, компенсации и стимулирующие выплаты (77%).

3. Установлено, что в Банке снизились показатели текучести персонала, и, наоборот, произошёл рост вовлеченности сотрудников и их удовлетворенности внутренними сервисами, в том числе, связанными и с материальным вознаграждением.

4. Проанализированы качественные и количественные показатели управления расходами на персонал, что с учетом показателей результативности и эффективности Банка позволяет сделать вывод об эффективности действующей в организации системы управления затратами на персонал. Однако, как и любая система, она должна постоянно развиваться и совершенствоваться, чтобы противостоять негативным внешним воздействиям и соответствовать насущным нуждам КБ «Ренессанс Кредит».

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ» НА ПЕРСОНАЛ

3.1. Разработка рекомендаций по оптимизации затрат социального характера на персонал организации

Исходя из анализа проведенного выше можно сделать выводы, что несмотря на то что система затрат на персонал в данной организации является слаженным и сбалансированным механизмом, но в результате произведенного опроса были сделано следующее предложение.

Процент сотрудников прекративших свою трудовую деятельность в данном предприятии, является числом среднестатистическим, основанным на 7 летнем наблюдении. С каждым сотрудником, написавшим заявление на увольнение сотрудники отдела обучения и развития проводят беседу, которая направлена на выявление проблемных зон в управлении персоналом, а так же на устранения проблем и конфликтов возникающих в процессе осуществления рабочих процессов. Во время данного собеседования, бизнес тренер резюмирует ответы увольняющегося сотрудника, и благодаря этим данным, организация ведет статистику, в которой содержатся причины по которым персонал прекращает свою трудовую деятельность в рамках данной организации.

Исходя из этих данных сформированных за последние 7 лет в Пензенском представительстве «Ренессанс кредит» из примерно 110 увольняющихся сотрудников, около 65 увольняются после 1-1,5 лет стажа в данном предприятии. И основной причиной увольнения данные сотрудники в большинстве своем указывают, психо-эмоциональное истощение, и необходимость сменить род деятельности, что является частой причиной увольнений в сфере дистанционного обслуживания клиентов.

Как показала практика повлиять на снижение данного уровня психологического давления, представляется практически невозможным, так как

даже при хорошем уровне заработной платы, наличии комнат отдыха, и активной социальной жизни внутри организации, давление, получаемое в результате дистанционной работы с клиентами, превосходит любое положительное влияние внутренней среды компании.

В связи с этой невозможностью повлиять на данные показатели текучести персонала, отработавшего более 1 года в данном коммерческом банке, то следует сократить затраты на персонал изменением условий получения полиса Дополнительного медицинского страхования.

При этом следует учитывать, что часть сотрудников все так же заинтересована в получении данного вида стимулирования. Поэтому следует учитывать интересы как работодателя, так и не прекращать полностью данную программу мотивации персонала.

Имея статистические данные о примерном сроке, в который сотрудники стремятся прекратить трудовые отношения с работодателем, можно сделать вывод, что перемещение срока получения полиса ДМС, с 1 года до 2 лет непрерывного стажа в данной организации.

За полисы дополнительного медицинского страхования в ООО КБ «Ренессанс Кредит» отвечает страховая компания «Ренессанс Жизнь», стоимость которого составляет 7175 рублей.

Данное предложение позволит сократить затраты на оплаченные полисы ДМС, но при условии сохранения данной программы страхования для ценных, высококвалифицированных сотрудников.

3.2. Мероприятия по оптимизации затрат организации на подготовку и переподготовку кадров

Подходя к вопросу о оптимизации затрат на персонал следует уделить внимание не только снижению затрат на персонал но на эффективность работы компании, так как оптимизация это не всегда предполагает уменьшение, а направлена так же на более эффективное использование средств.

Так же в банке «Ренессанс Кредит», имеется такой отдел как отдел обучения и развития персонала. Данный отдел отвечает за обучение новых сотрудников, и переподготовку кадров, что позволяет переводить сотрудников с процесса на процесс. Этот отдел состоит из руководителя направления обучения и развития персонала, бизнес тренеров, которые обучают техникам продаж, а так жн проводят обучение для всех категорий у уровней руководителей, а так же функциональных тренеров, чья работа заключается в обучении рабочем процессам.

Главной целью этого отдела является обучение нового персонала, его адаптация, мониторинг новых сотрудников в течении месяца после трудоустройства, и обучение после различных программных обновлений, кроме того данный отдел осуществляет переобучение персонала, для возможности перевода работников между процессами, и обучение руководителей всех направлений. Активная и успешная работа данного отдела позволила в 2017 году увеличить количество сотрудников предприятия более чем на 70 человек.

Ранее данный отдел в среднем начитывал 15-20 сотрудников, но на данный момент специалистов отдела обучения насчитывается около 10 человек.

Таблица 6

Изменение численности сотрудников отдела обучения.

Должность	2016	2017	2018
Руководитель группы обучения и развития	1	1	1
Бизнес тренера	2	2	1
Функциональные тренеры	15	18	10

Данное сокращение сотрудников связано в первую очередь связано уменьшением потребности банка в персонале. Это изменение потребностей связано с 2 важными факторами, уменьшением потребительского спроса на банковские продукты, и большим набором сотрудников в 2017 году и достаточным увеличением в 2018.

В коммерческом банке «Ренессанс Кредит» набор персонала происходит массово 3-5 раз в год. Каждый из наборов разбивают на 2-3 группы и обучают на протяжении 4-2 недели. В перерывах между обучением персонала, тренеров сажают работать на горячую линию, и это позволяет держать сотрудников отдела обучения в курсе всех изменений в процессе работы горячей линии, а так же минимизировать выплаты сотрудникам в моменты отсутствия обучения и переобучения.

Единственная проблема, с которой сталкивается данный коммерческий банк связанной с функционированием отдела обучения это сокращение численности сотрудников этого отдела, что негативно сказывается на работе новых сотрудников. Так как в связи с уменьшением количества функциональных тренеров, группы обучения новых сотрудников увеличились на 5-7 человек и таким образом.

Таблица 7

Среднее кол-во обучаемых сотрудников в одной группе

Группы	2016 год	2017 год	2018 год
Новые сотрудники	12 человек	10 человек	16 человек
Переобучаемые сотрудники	18 человек	15 человек	23 человек

В каждой группе видятся отчет относительно посещаемости занятий и основываясь на этих данных можно сделать анализ текучести обучаемых новых сотрудников, которые уходили с обучения так и не выйдя на рабочее место и эти данные представлены в Таблице 8. В данной таблице представленные средние данные о количестве обучающихся сотрудников на 1 неделе обучения и на 3 неделе, когда сотрудник выходит на рабочее место и встает в смену.

Таблица 8

Количество обучаемых сотрудников

Периоды	2016		2017		2018	
	1 неделя	3 неделя	1 неделя	2 неделя	1 неделя	3 неделя
Новые сотрудники	12 человек	8 человек	10 человек	8 человек	16 человек	6 человек
Переобучаемые сотрудники	18 человек	17 человек	15 человек	15 человек	23 человек	19 человек

Если сравнивать данные цифры в процентах то мы получим следующие результаты, которые будут указаны в таблице 9.

Таблица 9

Эффективность работы отдела обучения

Группы	Изменения эффективности работы отдела обучения 2018 относительно к 2016 году	Изменения эффективности работы отдела обучения 2018 относительно к 2017 году
Новые сотрудники	-1,78%	-2,13%
Переобучаемые сотрудники	-1,14%	-1,21%

Таким образом, можно сделать вывод, что при снижении количества сотрудников отдела обучения, падает качество обучения, что влияет на текучесть обучаемых кадров, а изменение данного показателя несет в себе уменьшение эффективности работы отдела обучения и развития персонала.

Таким образом получается такая ситуация что попытки оптимизировать затраты на персонал путем сокращения числа сотрудников отдела обучения и развития персонала, влечет за собой финансовые и ресурсные потери из за затрат которые понесет предприятие обучая сотрудников, которые уйдут с процесса обучения после 1-2 недель.

Чтобы минимизировать данное количество ушедших сотрудников необходимо сократить группы до 10-12 человек, и тем самым позволив более детально и с большим личностным подходом обучать персонал, что исходя из прошлого опыта компании положительно сказывается на процент эффективности процесса обучения. Поэтому увеличение численности функциональных тренеров до численности 2017 года, значительно повысило эффективность обучения персонала.

3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Предложенные выше рекомендации направлены на оптимизацию затрат на персонал организации, должны привести к оптимизации затрат на персонал организации.

Эффективность первого предложенной рекомендации заключается в том, что при изначально небольшом сдвиге в сроках получения полиса ДМС сотрудниками, организация снижает свои затраты на данные полисы, за счет сотрудников которые увольняются в этот период.

Данное предложение основано на изменении сроков оформления Полисов добровольно медицинского страхования. Сейчас организации данный тип дополнительного страхования оформляют после года непрерывного стажа в данной организации. Исходя из статистических данных, которые утверждают, что около 65-74 человек увольняются из ООО КБ «Ренессанс Кредит» после 1 - 1.5 лет, отработанных в данной организации.

Документ о дополнительном медицинском страховании заключается на срок в 1 год. Организация терпит убытки, при этом, не имея возможности компенсировать их со стороны работника. Соответственно для оптимизации затрат на персонал, следует изменить необходимый стаж для оформления данного полиса.

Если заключать данный договор с сотрудником уже после наступления 2-ух летнего стажа в данной организации, что повлечет за собой уменьшение затрат на персонал более чем 430 тысяч рублей ежегодно.

В пользу данного предложения так же говорит статистика, которая ведется отделом обучения и развития персонала, что из сотрудников, отработавших в компании более 2 лет, увольняются по собственному желанию не более 15% в течение 3-4 лет.

За полисы дополнительного медицинского страхования в ООО КБ «Ренессанс Кредит» отвечает страховая компания «Ренессанс Жизнь», стоимость которого составляет 7175 рублей. Ранее было определено, что

среднее количество сотрудников, подходящих для получения данной страховки, около 600 человек. Таким образом, можно провести расчет затрат организации на данные полисы:

$$7175 \times 600 = 4\,305\,000 \text{ (р.)}$$

Итого получается, что дополнительная затрата на персонал в данной организации составляет 4 305 000 р. в год.

При введении вышестоящей инициативы, получается, что ежегодно в среднем 65 сотрудников увольняются, не получив свой полис ДМС.

Исходя из этих данных, сделаем расчет:

$$7175 \times 65 = 466\,375 \text{ (р.)}$$

И в итоге ООО КБ «Реннесанс Кредит» сможет ежегодно экономить около 466 375 руб. при сохранении данной мотивационной программы, что позволит сократить до 2 331 875 рублей в течение 5 лет.

Таким образом, данное предложение позволит сократить затраты на оплаченные полисы ДМС, но при условии сохранения данной программы страхования для ценных, высококвалифицированных сотрудников.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В заключении по результатам работы можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Рассмотрено содержание понятия «затраты на персонал», под которым понимают: процессно-ориентированное управление, деятельность которого направлена на синхронизацию социально-экономических целей работодателя и работника в рамках общих и конкретных управленческих функций управления затратами.

2. Представлены классификации затрат организации на персонал по различным факторам, определяющим эти затраты. К данным характеристикам относятся: международная стандартная классификация стоимости труда; классификация, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду, согласно действующей инструкции Госкомстата Российской Федерации от 19.07.95. Также рассмотрены функции, которые выполняют те или иные затраты на персонал.

3. Предложена методика анализа затрат организации на персонал, в ходе которого были использованы метод теоретического анализа, метод сравнительного анализа, метод графического моделирования, метод экономического анализа, метод анкетирования.

4. Отмечена огромная роль процесса управления затратами на персонал в русле решения задач обеспечения эффективности работы персонала организации, достижения стратегических целей, развития бизнеса Банка. В КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) в состав основных участников, обеспечивающих управление затратами на персонал входят как высшие органы корпоративного управления Банком (Совет Директоров, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Правление и Председатель Правления), так и ключевые структуры организационной структуры – Блок по управлению персоналом, Департамент стратегии и развития, Департамент финансов.

5. Определено, что в течение анализируемого периода затраты на

персонал снизились на 5% и составили 5019,4 млн. руб. При этом операционные расходы снижались более динамично. Главной, структурообразующей статьёй затрат выступали расходы на оплату труда, компенсации и стимулирующие выплаты (77%).

6. Установлено, что в Банке снизились показатели текучести персонала, и, наоборот, произошёл рост вовлеченности сотрудников и их удовлетворенности внутренними сервисами, в том числе, связанными и с материальным вознаграждением.

7. Проанализированы качественные и количественные показатели управления расходами на персонал, что с учетом показателей результативности и эффективности Банка позволяет сделать вывод об эффективности действующей в организации системы управления затратами на персонал. Однако, как и любая система, она должна постоянно развиваться и совершенствоваться, чтобы противостоять негативным внешним воздействиям и соответствовать насущным нуждам КБ «Ренессанс Кредит».

8. Разработаны мероприятия по оптимизации затрат ООО КБ «Ренессанс кредит» на персонал: предложены рекомендации по оптимизации затрат социального характера на персонал организации; обоснованы мероприятия по оптимизации затрат организации на подготовку и переподготовку кадров.

9. Проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций. ОООКБ «Ренессанс Кредит» сможет ежегодно экономить около 466 375 руб. при сохранении мотивационной программы по оформлению сотрудникам полисов дополнительного медицинского страхования, что позволит сократить до 2 331 875 рублей в течение 5 лет.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. . Кибанов А.Я. Генкин Б.М, Лаврентьева И.В. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография /. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
2. . Куприянчук Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплек.: Учебное пособие /. - М.: Риор, 2016. - 160 с.\
3. <https://rencredit.ru> – Официальный сайт ООО КБ «Ренессанс Кредит»
4. Алексеева Е.А./ Затраты на персонал в современной экономике/ В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами Сборник научных статей III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 6-11.
5. Алексеева Е.А./ Управление затратами на персонал: особенности, проблемы, перспективы. В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами сборник научных статей II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 8-14.
6. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом.- М.: Academia, 2017. - 32 с.
8. Булавина Т.В./ Методы оптимизации затрат на персонал. В сборнике: Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика Сборник научных статей. Москва, 2018. С. 24-28.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: Инфра-М, 2015. - 288 с.
10. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
11. Вдовина О.А. Управление персоналом : курс лекций /– Пенза: ПГУАС, 2018
12. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

13. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 230 с.
14. Галиуллина А.В./ Проблемы управления персоналом. Международный академический вестник. 2018. № 1-2 (21). С. 46-49.
15. Генкин Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет.: Монография. - М.: Инфра-М, 2015. - 320 с.
16. Гладкий А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
17. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
18. Добренъков В.И. Методология и методика социологического исследования [Электронный ресурс]: учебник/.— Электрон. текстовые данные.— М.: Академический Проект, Альма Матер, 2016
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник/ - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
20. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2017. - 128 с.
21. Ефремова Е.А./Затраты на персонал в системе управления персоналом/Научное знание современности. 2017. № 4 (4). С. 110-115.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник /. - М.: Форум, 2018. - 352 с.
23. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
24. Калинина О.В., Бриль А.Р., Ахалая О.А./ Управление персоналом организации: экономические и социальные аспекты. Санкт-Петербург, 2016.
25. Калошина Т.Ю., Сусская В.В./ Управление персоналом: обучение персонала организации. В сборнике: Теория и практика современной аграрной науки сборник национальной (Всероссийской) научной конференции. Новосибирский государственный аграрный университет. 2018. С. 776-778.

26. Кибанов А.Я. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие /. - М.: Инфра-М, 2018. - 219 с.
27. Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография /. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
28. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: Монография /. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
29. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия.: Учебное пособие /. - М.: Инфра-М, 2018. - 224 с.
30. Корунская Е.Л., Томакова И.А./Методологические основы формирования системы оценки и управление затратами на персонал организации. В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. В 3-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов. 2017. С. 172-176.
31. Кузина В.В. Информационные технологии в управлении персоналом: учебное пособие по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» /– Пенза: ПГУАС, 2017. – 74 с.
32. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе /. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
33. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / . - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
34. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО/. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
35. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО /. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
36. Матвеев Е.Е./ Понятие затрат на оплату персонала. В сборнике: Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития Сборник материалов X Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2018. С. 245-248.

37. Махов Д.П. /Особенности управления затратами на персонал в коммерческой организации/ В сборнике: Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования. Предпринимательство и инновации: путь к синергии Электронный сборник статей по материалам XXXII студенческой международной научно-практической конференции. Спецвыпуск. 2017. С. 103-105.

38. Мелихов Ю.Е , Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие /. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

39. Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник /. - М.: Инфра-М, 2017. - 539 с.

40. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие /. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.

41. Михайлина Г.И., Матраева Л.В. Управление персоналом: Учебное пособие /.- М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

42. Михайлова М.В., Кутузова А.В./ Управление затратами на персонал как способ снижения финансовых потерь. В сборнике: Научный форум: Экономика и менеджмент сборник статей по материалам XIV международной научно-практической конференции. 2018. С. 61-66.

43. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата /. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

44. Нуриева А.В., Шарапова В.М./ Затраты на персонал и их оптимизация. В сборнике: WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS сборник статей XIV Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 186-188.

45. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В./ Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 101-109.

46. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров /. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.

47. Плутова М.И./ Необходимость и эффективность затрат на персонал. Human Progress. 2016. Т. 2. № 6. С. 4.

48. Полянская С.Г./ эффективное управление затратами на персонал как основа роста производительности труда. В сборнике: социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Отв. ред В. Ф. Потуданская. 2018. С. 113-117.

49. Постановление Госкомстата РФ от 27.11.1995 N 189 "Об утверждении формы единовременного федерального государственного статистического наблюдения о составе затрат предприятия (организации) на рабочую силу и Инструкции по ее заполнению"

50. Потемкин В.К. Управление персоналом / . - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.

51. Розенберг Игорь Наумович Интеллектуальное управление Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №4 (76). Номер статьи: 7608. Дата публикации: 2017-04-10 .

52. Рубцов П.С./ Факторы формирования расходов на персонал организации. Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 1. № 11 (28). С. 601-603.

53. Руденко А.М. Управление персоналом: Учебное пособие /. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

54. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие /. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

55. Трубникова А.Э./ управление затратами на персонал организации. Образование. Наука. Научные кадры. 2018. № 2. С. 124-129.

56. Учаева Т.В. Учебное пособие для студентов по дисциплине «Регламентация и нормирование труда» по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом», - Пенза: ПГУАС, 2016. – 102 с.

57. Федорова Н.В, Минченкова О.Ю. Управление персоналом: Учебник /,.. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.

58. Формусатий Д.В., Ларионова С.Ф./ Расходы на оплату труда и их классификация для эффективного управления ими. В сборнике: Экономическая безопасность государства как один из важнейших факторов стратегического развития экономики Приднестровской Молдавской Республики Материалы Международной научно-практической конференции. отв. ред. Н.Н. Смоленский, И.В. Толмачева. 2017. С. 81-84.

59. Черниковская М.В. Организационная культура: курс лекций: учебное пособие/. –1-е изд, Пенза: ПГУАС, 2017. – 148 с

60. Черниковская М.В. Управление конфликтами: курс лекций: учебное пособие/. –1-е изд, Пенза: ПГУАС, 2017. – 145 с

61. Черниковская М.В. Управленческий учет и учет персонала: курс лекций: учебное пособие/. –1-е изд, Пенза: ПГУАС, 2017. – 189 с.

62. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография /. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.

63. Юдина Т.А. Этика деловых отношений [Текст]: Курс лекций по направлениям подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», 38.04.02 «Менеджмент» / Пенза: Изд-во ПГУАС, 2017. - 161 с.

ГЛОССАРИЙ

Дополнительные расходы на персонал - часть кадровых расходов организации, за исключением издержек на заработную плату персонала.

Метод (от греч. methodos - путь исследования) представляет собой способ достижения некоторой цели и состоит из совокупности приемов и способов, применение которых подчиняется определенной целевой функции, т.е. критерию оптимальности, что позволяет из множества решений выбрать наилучшее.

Планирование расходов на персонал - разработка производственных и социальных показателей организации.

Прием - это однократное действие, не меняющее величину показателя. Прием можно использовать для качественного преобразования экономического показателя.

Прямые затраты - затраты, которые можно напрямую отнести на себестоимость определенного вида продукции.

Расходы на персонал - общий размер кадровых расходов организации, включающий: повременную и сдельную заработную плату; все виды премиальных выплат; стоимость социальных льгот; издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений и т.п.; взносы организации в фонды государственного социального страхования; издержки организации на уплату налогов на заработную плату и занятость.

Социальные расходы на персонал - социальные выплаты и льготы, осуществляемые на уровне организации из специальных социальных фондов или фондов социального потребления.

Способ представляет собой совокупность различных приемов. При способе приемы могут повторяться в различной последовательности. Способ имеет алгоритм вычислений и единственное решение. У способа есть цель, но нет критерия оптимальности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Визитная карточка КБ «Ренессанс Кредит» (ООО)

Полное фирменное наименование	Коммерческий банк "Ренессанс Кредит" (Общество с ограниченной ответственностью)
Сокращённое фирменное наименование	КБ "Ренессанс Кредит" (ООО)
Регистрационный номер	3354
Дата регистрации Банком России	24.11.2000
Основной государственный регистрационный номер	1027739586291 (20.11.2002)
БИК	044525135
Адрес из устава	115114, г. Москва, ул. Кожевническая, д. 14
Адрес фактический	115114, г. Москва, ул. Кожевническая, д. 14
Телефон	(495) 783-46-00
Устав	Дата согласования последней редакции устава: 05.11.2014, согласованные изменения в уставе: прочие изменения (18.12.2017)
Уставный капитал	1 101 000 000,00 руб., дата изменения величины уставного капитала: 20.12.2016
Лицензия (дата выдачи/последней замены) <i>Банками с базовой лицензией являются банки, имеющие лицензию, в названии которой присутствует слово «базовая». Все остальные действующие банки являются банками с универсальной лицензией</i>	Лицензия на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте (без права привлечения во вклады денежных средств физических лиц) (26.04.2013) Лицензия на привлечение во вклады денежных средств физических лиц в рублях и иностранной валюте (26.04.2013)
Участие в системе страхования вкладов	Да
Фирменное наименование на английском языке	Commercial bank "Renaissance Credit" (Limited liability company) CB "Renaissance Credit" (LLC)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Финансовая отчетность КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) за 2017 г.
Бухгалтерский баланс на 01.01.2018 г.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчётный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчётный год, тыс. руб.
I. Активы				
1	Денежные средства	4.2, 5.1, 10	2 438 270	2 697 608
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	4.2, 5.1, 10	4 360 923	1 878 166
2.1	Обязательные резервы	4.2, 5.1, 10	697 293	547 732
3	Средства в кредитных организациях	4.2, 5.1, 10	941 605	775 412
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2, 5.2, 5.3, 5.4, 10	1 199 437	1 797 120
5	Чистая ссудная задолженность	4.2, 5.5, 10	109 308 572	78 996 792
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи		0	0
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации		0	0
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		0	0
8	Требование по текущему налогу на прибыль		3 186	0
9	Отложенный налоговый актив	4.2, 5.7, 10	4 351 297	5 072 461
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.8, 10	1 077 883	1 002 527
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	5.8	5 882	0
12	Прочие активы	5.9,10	2 140 358	1 882 356
13	Всего активов		125 827 413	94 102 442
II. Пассивы				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
15	Средства кредитных организаций		0	287 019
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.11, 10	101 929 048	77 287 490
16.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	5.11, 10	94 692 619	69 667 781
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18	Выпущенные долговые обязательства	5.12, 10	15 735	14 257
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль		14 611	0
20	Отложенное налоговое обязательство	4.2, 10	31 011	164 273
21	Прочие обязательства	5.13, 10	3 858 217	2 567 146
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	4.2, 6.1, 10	17 094	11 893
23	Всего обязательств		105 865 716	80 332 078
III. Источники собственных средств				
24	Средства акционеров (участников)	5.14, 7	1 101 000	1 101 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		0	0

27	Резервный фонд	7	78 050	78 050
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		0	0
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		0	0
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	3	2 579 225	1 279 225
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	3, 4.2	11 312 089	11 692 961
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	3, 4.2	4 891 333	-380 872
35	Всего источников собственных средств		19 961 697	13 770 364
IV. Внебалансовые обязательства				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации	4.2, 5.4	22 454 339	17 211 984
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		0	0
38	Условные обязательства некредитного характера			

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ЗА 2017 Г.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	4.2	23 614 923	20 094 549
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		57 458	62 119
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		23 543 545	20 023 080
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		13 920	9 350
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	4.2	7 097 312	7 439 470
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		14 445	3 240
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		7 078 358	7 434 165
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		4 509	2 065
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		16 517 611	12 655 079
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	4.2, 6.1	-6 301 364	-7 851 614
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-480 693	-732 966
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		10 216 247	4 803 465
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	-316 230	-731 826
7	Чистые доходы от операций с финансовыми		0	0

	обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток			
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		0	0
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	6.2	-502 034	39 068
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.2	589 509	462 286
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		0	0
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		4 686	0
14	Комиссионные доходы		7 177 863	5 635 913
15	Комиссионные расходы		662 891	362 560
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		0	0
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
18	Изменение резерва по прочим потерям	4.2, 6.1	-68 565	4 608
19	Прочие операционные доходы	6.5	1 087 214	785 588
20	Чистые доходы (расходы)		17 525 799	10 636 542
21	Операционные расходы	6.4, 6.5	10 695 449	10 798 608
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		6 830 350	-162 066
23	Возмещение (расход) по налогам	6.3	1 939 017	218 806
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		4 891 331	-381 756
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		2	884
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		4 891 333	-380 872

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Финансовая отчетность КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) за 9 месяцев 2018 г.

Бухгалтерский баланс на 01.10.2018 г.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб
I. Активы				
1	Денежные средства	4, 5.1.1, 6	2 485 336	2 438 270
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	4, 5.1.1, 6	4 146 427	4 360 923
2.1	Обязательные резервы	4, 5.1.1, 6	858 503	697 293
3	Средства в кредитных организациях	4, 5.1.1, 6	340 020	941 605
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4, 5.1.1, 6	1 583 370	1 199 437
5	Чистая ссудная задолженность	4, 5.1.1, 6	129 269 273	109 308 572
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	4, 5.1.1, 6	1 519 047	
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации			
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения			
8	Требование по текущему налогу на прибыль	6	92 746	3 186
9	Отложенный налоговый актив	4, 5.1.5, 6	4 044 796	4 351 297
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.1.6, 6	1 128 324	1 077 883
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	5.1.6, 6	5 294	5 882
12	Прочие активы	5.1.7, 6	2 314 136	2 140 358
13	Всего активов		146 928 769	125 827 413
II. Пассивы				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации			
15	Средства кредитных организаций			
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.1.8, 6	117 938 984	101 929 048
16.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	5.1.8, 6	112 347 020	94 692 619
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток			
18	Выпущенные долговые обязательства	5.1.9, 6		15 735
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль			14 611
20	Отложенное налоговое обязательство	4, 6	168 259	31 011
21	Прочие обязательства	5.1.10, 5.1.11, 6	3 923 738	3 858 217
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	5.1.11, 6	15 080	17 094
23	Всего обязательств		122 046 061	105 865 716
III. Источники собственных средств				
24	Средства акционеров (участников)	5.1.12, 5.3	1 101 000	1 101 000
25	Собственные акции (доли), выкупленные у			

	акционеров (участников)			
26	Эмиссионный доход			
27	Резервный фонд	5.3	78 050	78 050
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		119	
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство			
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений			
31	Переоценка инструментов хеджирования			
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	3	2 579 225	2 579 225
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	3, 4	16 203 422	11 312 089
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	3, 4	4 920 892	4 891 333
35	Всего источников собственных средств		24 882 708	19 961 697
IV. Внебалансовые обязательства				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации	4, 5.1.2, 5.1.11	21 336 649	22 454 339
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства			
38	Условные обязательства некредитного характера			

Отчет о финансовых результатах за 9 мес. 2018 г.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	4	20 917 094	17 142 089
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		157 568	32 567
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		20 730 959	17 095 602
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)			
1.4	от вложений в ценные бумаги		28 567	13 920
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	4	6 014 713	5 179 994
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций			14 445
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		6 010 943	5 162 685
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		3 770	2 864
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		14 902 381	11 962 095
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	4, 5.2.4	-7 739 542	-4 740 813
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-385 360	-371 574
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		7 162 839	7 221 282
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через		351 697	-268 719

	прибыль или убыток			
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток			
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи			
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения			
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	5.2.1	-58 430	-531 335
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.2.1	-341 502	612 729
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами			
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц			4 686
14	Комиссионные доходы		5 861 139	5 164 134
15	Комиссионные расходы		452 114	451 423
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи			
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения			
18	Изменение резерва по прочим потерям		-21 896	-30 569
19	Прочие операционные доходы	5.2.5	920 917	656 777
20	Чистые доходы (расходы)		13 422 650	12 377 562
21	Операционные расходы	5.2.3, 5.2.5	7 244 699	7 220 032
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		6 177 951	5 157 530
23	Возмещение (расход) по налогам	5.2.2	1 257 059	1 142 791
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		4 920 892	4 014 737
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности			2
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		4 920 892	4 014 739

Анкета для сотрудников банка «Ренессанс Кредит»

Возраст

Пол

Стаж в «Ренессанс кредит»

Имеется ли у вас полис ДМС

Используете ли вы его?

Использовали ли вы его в течении последних 3 месяцев?

Если не использовали то укажите по какой причине

Оцените пользу полиса ДМС по 10 бальной шкале (1 пролезен – 10 бесполезен)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 60 %.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 63 _____ позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« 25 » _____ мая _____ 2019 г.

(подпись автора работы)

_____ Ефимова О.О.
(Ф.И.О.)