

УДК 338.3

JEL J62, J81

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2024.2.7-gabrielyan>

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗАО «АРДШИНБАНК»**

**Габриелян Белла Валерьевна**

*Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова,*

*Институт экономики им. М. Котаяна НАН РА, Ереван, Республика Армения*

*e-mail: [bvgabrielyan@mail.ru](mailto:bvgabrielyan@mail.ru); SPIN-код: нет; <https://orcid.org/0000-0002-7428-7900>*

**Хачатрян Анита Тиграновна**

*Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Армения*

*e-mail: [anitadinul@icloud.com](mailto:anitadinul@icloud.com); SPIN-код: отсутствует; ORCID: отсутствует*

**Аннотация:** В статье анализируются преимущества и слабые стороны кадровой политики в одном из лидирующих инновационных банков Республики Армения – ЗАО «Ардшинбанке». В результате исследования выявлено, что одним из недостатков кадровой политики, ведущим к росту текучести кадров, является отсутствие корпоративного обучения. Разработана система корпоративного обучения банка «с нуля», проведена оценка необходимых затрат на формирование данной системы. Основной особенностью предложенной системы корпоративного обучения является ее «каскадная» структура, когда работники, прошедшие обучение, становятся коучами и менторами для других работников.

**Ключевые слова:** personnel policy, personnel tasks, human capital, labor market

## **ANALYSIS AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF HR POLICY OF CJSC "ARDSHINBANK"**

**Gabrielyan Bella Valerievna**

*Yerevan branch of Plekhanov Russian University of Economics,*

*M. Kotanyan Institute of Economics of NAS RA,*

*Yerevan, Republic of Armenia*

*e-mail: [bvgabrielyan@mail.ru](mailto:bvgabrielyan@mail.ru); SPIN-code: none; <https://orcid.org/0000-0002-7428-7900>*

**Hachatryan Anita Tigranovna**

*Yerevan branch of Plekhanov Russian University of Economics, Yerevan, Republic of Armenia*

*e-mail: [anitadinul@icloud.com](mailto:anitadinul@icloud.com); SPIN code: no; ORCID: no*

**Abstract:** The article analyzes the advantages and weaknesses of the HR policy in one of the leading innovative banks of the Republic of Armenia – Ardshinbank CJSC. The study revealed that one of the shortcomings of the HR policy, leading to an increase in staff turnover, is the lack of corporate training. A corporate training system for the bank “from scratch” was developed, and an assessment of the necessary costs for the formation of this system was carried out. The main

feature of the proposed corporate training system is its “cascade” structure, when employees who have undergone training become coaches and mentors for other employees.

**Keywords:** economic espionage, cyber espionage, cybercrime, economic security, cybersecurity, national security

**Введение.** Проблемный характер кадровой политики обусловлен растущим интересом современных организаций и предприятий Республики Армения к области менеджмента [1]. Успех развития организации напрямую зависит от человеческих ресурсов [2]. По этой причине для эффективности деятельности организации важно грамотно формировать и осуществлять контроль кадровой политики. Решение данного комплекса вопросов представляет существенный практический и теоретический интерес. В современных сложных условиях деятельность организации требует создания эффективной кадровой политики, развивающей кадровый потенциал. Особую важность развитие человеческого потенциала, современных компетенций и цифровой грамотности имеет для инновационных компаний, работающих с новыми технологиями [3, 4].

В полной мере это относится и к банковской сфере, которая испытывает на себе все вызовы современного неустойчивого экономического положения. В первую очередь, это демографические изменения, так как численность трудоспособного населения сокращается, а конкуренция за талантливых сотрудников растет [5]. Во вторую очередь, это влияние глобализации: компании все чаще работают на международных рынках, что требует от сотрудников новых навыков и компетенций. Третий важный фактор – это технологический прогресс: автоматизация и внедрение новых технологий меняют характер работы, что требует от сотрудников постоянного обучения и развития. Кроме того, законодательство в области труда постоянно меняется, и банкам необходимо следить за этими изменениями и корректировать свою кадровую политику в соответствии с ними.

Ардшинбанк является лидирующим банком в Армении, предлагающим диверсифицированные универсальные банковские услуги, включая розничные и корпоративные, инвестиционно-банковские услуги, а также решения в сфере управления личными активами (private banking & wealth management). У Банка более 375 тысяч клиентов, которых обслуживают более 1700 сотрудников. Банк обладает крупнейшей филиальной сетью в стране и имеет представительство в Париже (Франция). Активно внедряет цифровые технологии, предоставляя клиентам комплексные услуги мобильного и онлайн-банкинга.

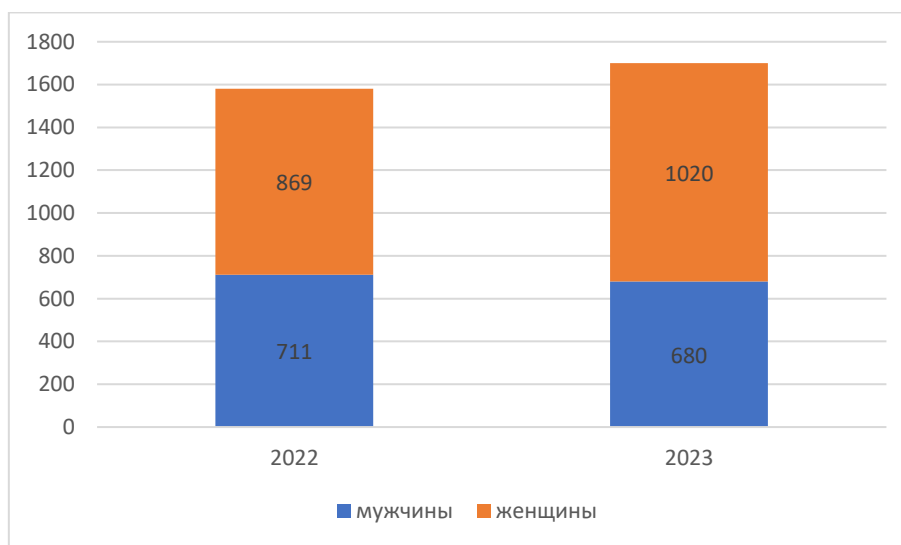
Ардшинбанк является единственной компанией в Республике Армения с рейтингом на уровне суверена, ему присвоены рейтинги трех международных рейтинговых агентств: S&P Global Ratings (B+ (Позитивный)), Moody's (Ba3 (Стабильный)) и Fitch (BB) - (Стабильный)). Банк также является единственной компанией из Армении, которая выпустила публичные еврооблигации формата RegS/144A на международных рынках капитала.

Достаточная обеспеченность ЗАО «Ардшинбанк» нужными кадрами, их рациональное использование имеют большое значение для увеличения объема реализации услуг и поддержания конкурентоспособности банка.

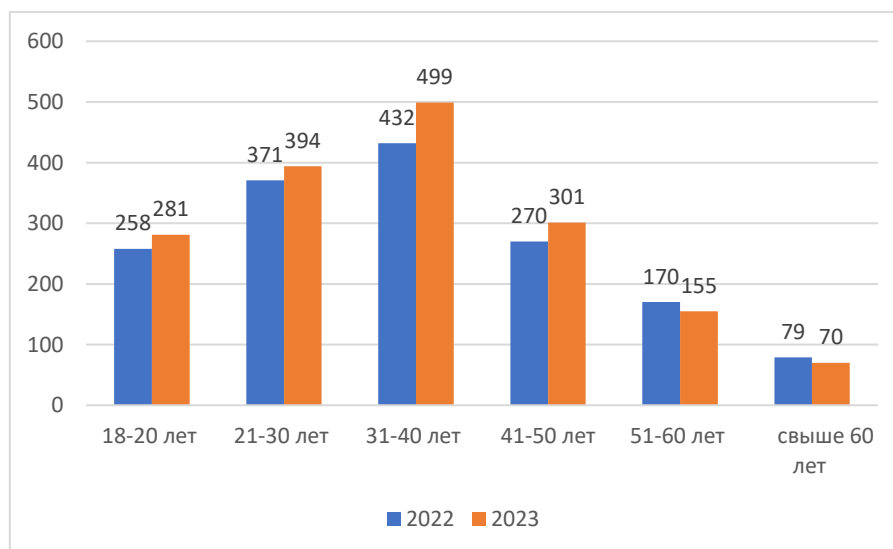
Рассмотрим состав и структуру персонала в учреждении, так как такие социально-демографические характеристики, как пол, возраст, образование и стаж работы в учреждении, так как оказывают большое влияние на основную

деятельность ЗАО «Ардшинбанк». Согласно данным, представленным на рис. 1, основную часть персонала за анализируемый период составили женщины. Опираясь на теоретические основы психологии межличностных отношений, такое соотношение мужчин и женщин не случайно, ведь женщины более терпеливы и понимающие в отношении общения с людьми.

Большинство работающих в ЗАО «Ардшинбанк» на данный период - это сотрудники от 31-40 лет они составляют 29,35%, на втором месте сотрудники 21-30 лет – 23,18%, третье место занимают сотрудники в возрасте 41-50 лет – 17,71%. На четвертом месте сотрудники в возрасте 18-20 лет – 16,53%, и далее идут уже сотрудники пред пенсионного и пенсионного возраста 51-60 лет, их доля составляет 9,12 %. А на последнем месте по численности сотрудники свыше 60 лет. Их доля в 2022-2023 гг. не превышала 5% (рис. 2).



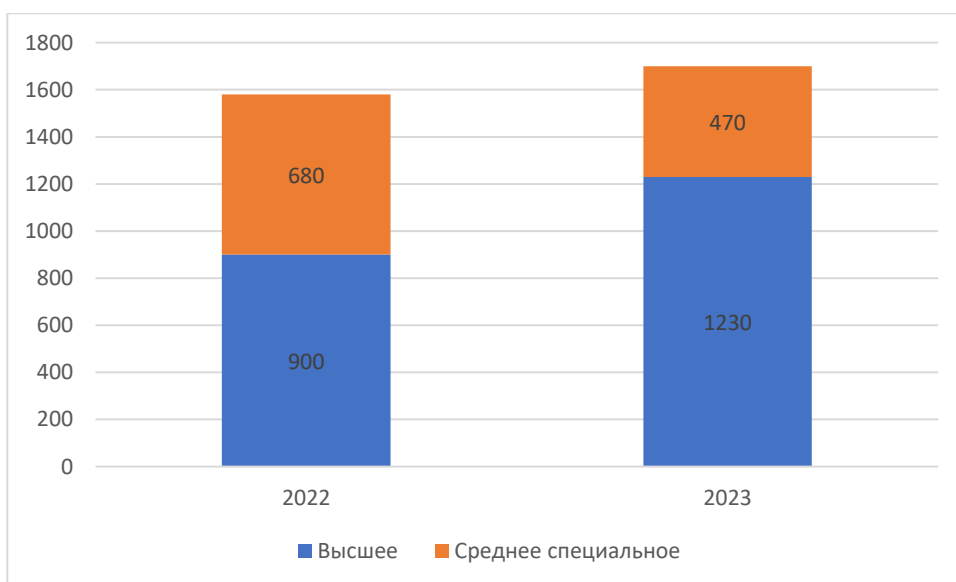
**Рис. 1** Распределение персонала по полу в 2022-2023 гг.  
 Источник: составлено автором по данным ЗАО «Ардшинбанк»



**Рис. 2** Распределение персонала по возрасту в 2022-2023 гг.  
 Источник: составлено автором по данным ЗАО «Ардшинбанк»

Таким образом, из данного анализа можно сделать вывод, что персонал в ЗАО «Ардшинбанк» состоит преимущественно из сотрудников среднего возраста. Средний возраст самый благоприятный для банка, так как сотрудники данной возрастной категории психологически готовы к быстрому профессиональному переобучению и освоению нового опыта, но в, то, же самое время их мобильность намного меньше, чем у молодых сотрудников. Перед руководителем ЗАО «Ардшинбанк» не стоит проблема «омолаживания» коллектива.

Что касается уровня образования, то основная часть персонала имеет высшее образование. В 2023 году число персонала, имеющего высшее образование увеличилось. Число сотрудников с высшим образованием в 2022 году было 900 человек (57%), а в 2023 году их стало на 15% больше. Стоит отметить, что в ЗАО «Ардшинбанк» вообще не работают сотрудники только средним общим образованием (после школы). Это говорит о том, что клиентов обсуживают сотрудники, уже закончившие высшее учебное заведение или колледж. Эти люди, как правило, уже имеют сформировавшийся образ мышления, понимают, чего хотят в жизни. И это гарантия того, что человек пришел на работу надолго, а не просто на лето. Число сотрудников со средне специальным образованием в 2022 год было 680 человек (43%), а в 2023 году их число стало меньше на 210 человек.



**Рис. 3** Распределение персонала по уровню образования в 2022-2023 гг.

*Источник: составлено автором по данным ЗАО «Ардшинбанк»*

Показатель движения рабочей силы по учреждению выражает коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода [6]:

$$K_{тек} = (X_{с.ж} + X_{д.с}) * 100 / S$$

где

$K_{тек}$  – коэффициент текучести;

$X_{с.ж}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{onc}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

$S$  – количество работников, проработавших весь год (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Коэффициент текучести в ЗАО «Ардшинбанк» по 2022 году составил 91,71%, а по 2023 году – 39,95%, что говорит об улучшении ситуации. Тем не менее, текучесть кадров является достаточно высокой, поэтому в данном исследовании мы приняли решение провести опрос персонала о причинах увольнения, чтобы выявить слабые места и направления для совершенствования кадровой политики банка. Результаты опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1 Результаты опроса сотрудников банка о причинах увольнения

Причины	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение
Семейные обстоятельства	113	91	-22
Неудовлетворённость условиям труда	240	176	-64
Общее количество увольнений	353	267	-86

Источник: составлено авторами

В результате опроса было выявлено, что основными причинами увольнения являются, семейные обстоятельства и условия труда. К первой категории причин увольнения учреждение, очевидно, не имеет никакого отношения, но по данным таблицы 1 можно сделать вывод, что в ЗАО «Ардшинбанк» большая часть людей увольняется из-за неудовлетворенности условиями труда. Под условиями труда понимается неудовлетворенность заработной платой, невозможность карьерного роста, а также тяжелая в психологическом плане работа с населением, в которой руководство банка никак не поддерживает и не помогает своим работникам. Проанализировав основные направления кадровой политики банка, нами была составлена матрица достоинств и недостатков кадровой политики (табл. 2).

Таблица 2 – Достоинства и недостатки кадровой политики ЗАО «Ардшинбанк»

Достоинства	Недостатки
Ежегодная аттестация, которая позволяет формировать высококвалифицированный персонал	Долгий прием на работу по времени (2 месяца)
Различные программы для сотрудников	Регулятивные ограничения
Высокая степень конфиденциальности	Отсутствие психолога
Открытость к новым сотрудникам	Отсутствие инновационных методов обучения

Источник: составлено авторами

В качестве основных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала банка было предложено:

- Внедрение обучения в банке и составление корпоративного плана обучения персонала [7];
- Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга» [8];
- Внедрение бонусов сотрудникам, принимающим участие в методе обучения;
- Использование инновационных методов обучения персонала [9].

Рассмотрим данные предложения более подробно. *При проведении корпоративного обучения в ЗАО «Ардшинбанк» предлагается использовать подход «70–20–10»:*

- 70 % времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте;
- 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т.д.;
- 10 % времени занимает обучение в учебных классах: семинары, тренинги и т. д.

Составление корпоративного плана обучения входит в должностные обязанности специалистов по работе с персоналом, поэтому дополнительных материальных затрат для проведения данного мероприятия не требуется. Кроме того, предполагается, что корпоративное обучение будут проводить сотрудники банка, которые пройдут обучение по программе «Навыки коучинга» (программа далее описана более подробно).

Данным сотрудникам предлагается ввести премию за проведение семинаров и тренингов в размере 10000 драм/мес.

Срок проведения данных корпоративных тренингов и семинаров – 6 месяцев. Далее банку необходимо оценить эффективность проведенных мероприятий, сравнить прогнозные показатели эффективности и фактические. После оценки результатов ЗАО «Ардшинбанк» в дальнейшем может принять решение о продолжении или прекращении практики корпоративного обучения своих сотрудников.

*Мероприятие № 2. Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга».* Коучинг основан не на предъявлении чужих моделей, способов действий или кейсов и их копировании, а на организации самостоятельного поиска решения проблемы (с помощью коуча) по технологии GROW, когда обучаемый находит именно свое решение, а коуч задает вопросы, направляя его поиск и мышление. Коучинг - один из эффективных методов обучения на рабочем месте. Предлагается воспользоваться услугами центра ArmCoaching (г. Ереван, ул. Грачья Кочар, 4). Стоимость курса в Центре корпоративного коучинга составляет 75000 драм для одного человека.

Тогда затраты на мероприятие составят:

140 сотрудников (руководители отделов и их заместители) \*75000 драм (стоимость курса «Навыки коучинга») = 10500000 драм

Тренинг состоит из двух модулей и проходит в два этапа. Первый этап – введение в коучинг, второй этап – методы коучинга и внедрение в практику работы банка. Срок тренинга – 2 дня.

*Мероприятие № 3. Внедрение системы бонусов для поощрения сотрудников, принимающих участие в обучении.* Кроме использования коучинга для ЗАО «Ардшинбанк» также рекомендуется прибегнуть к методу «Shadowing».

Метод обучения «Shadowing» (в переводе с английского означает «быть тенью») базируется на прикреплении к работающему сотруднику - другого работника («тени»), желающего занимать такую же должность. У «тени» появляется возможность окунуться в рабочий процесс, подробно изучить все функции и действия, выполняемые в течение дня до этого работающим специалистом.

Предлагается назначить сотрудникам, принимающим участие в методе обучения «Shadowing» премию в размере 10 000 драм/мес. Срок проведения мероприятия – 1 год.

Общие годовые расходы на проведение корпоративного обучения сведены в табл. 3

Таблица 3 – Расходы на совершенствование кадровой политики

<b>Мероприятия</b>	<b>Сумма в драмах</b>
Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга»	$140 \cdot 75000 = 10\,500\,000$
Внедрение бонусов сотрудникам, принимающим участие в обучении	$45 \cdot 10000 \cdot 12 = 5\,400\,000$
<b>Итого</b>	<b>15 900 000</b>

*Источник: составлено авторами*

Кроме того, предлагается следующее планирование данного метода обучения:

- в общей сложности привлекать не более 15% от общей численности специалистов в год;
- проводить три подобных обучения в месяц, то есть 36 обучений в год;
- к каждому обучающему сотруднику прикреплять не более 1 человека.

Данная программа совершенствования системы работы с персоналом была представлена на заседании управляющего комитета по кадрам ЗАО «Ардшинбанк» и получила поддержку большей части комитета. Ожидается, что реализации разработанных мероприятий приведет к снижению текучести кадров и повышению качества обслуживания клиентов банка. Дальнейшими шагами в развитии корпоративного обучения в ЗАО «Ардшинбанк» предлагается внедрение таких инновационных методов обучения как геймификация и микрообучение.

### **Литература**

1. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования // Управление персоналом. 2017. №4. С. 12- 14.
2. Ратнер, С. В. Информационные барьеры как фактор снижения скорости диффузии новых технологий / С. В. Ратнер, Л. В. Иосифова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 16(367). – С. 14-28.

3. Ратнер, С. В. Социально-экономические эффекты развития альтернативной энергетики в США / С. В. Ратнер // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – Т. 8, № 28(169). – С. 47-55.
4. Ратнер, С. В. Государственное стимулирование развития рынка электрических транспортных средств: мировой опыт / С. В. Ратнер, С. С. Маслова // Финансы и кредит. – 2017. – Т. 23, № 22(742). – С. 1281-1299. – DOI 10.24891/fo.23.22.1281.
5. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами // Общество и экономика. 2017. №6. С. 54-61.
6. Габриелян Б.В. Управление персоналом. Ереван.: Издательство «Арсен Джамгарян», 2018. 252 С.
7. Управление высшим образованием и наукой: опыт, проблемы и перспективы: Коллективная монография / С. Д. Резник, Е. А. Неретина, С. М. Вдовин [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 400 с. – ISBN 978-5-16-009913-2.
8. Варенов А.В. Мотивация персонала. Игра или работа. М. : Речь, 2014. 160 с.
9. Вилин О.И. Экономика предприятия. М.: ИНФРА-М, 2014. 406 с.

### **References**

1. Vardanyan I.S. Predlozhenie po sovershenstvovaniyu sistemy stimulirovaniya // Upravlenie personalom. 2017. №4. P. 12- 14.
2. Ratner, S. V. Informacionnye bar'ery kak faktor snizheniya skorosti diffuzii novyh tekhnologij / S. V. Ratner, L. V. Iosifova // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. – 2014. – № 16(367). – P. 14-28.
3. Ratner, S. V. Social'no-ekonomicheskie efekty razvitiya al'ternativnoj energetiki v SShA / S. V. Ratner // Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'. – 2012. – Vol. 8, № 28(169). – P. 47-55.
4. Ratner, S. V. Gosudarstvennoe stimulirovanie razvitiya rynka elektricheskikh transportnyh sredstv: mirovoj opyt / S. V. Ratner, S. S. Maslova // Finansy i kredit. – 2017. – Vol. 23, № 22(742). – P. 1281-1299. – DOI 10.24891/fo.23.22.1281.
5. Demidov E. Upravlenie chelovecheskimi resursami // Obshchestvo i ekonomika. 2017. №6. P. 54-61.
6. Gabrielyan B.V. Personnel Management. Yerevan: Arsen Dzhamgaryan Publishing House, 2018. 252 p.
7. Upravlenie vysshim obrazovaniem i naukoy: opyt, problemy i perspektivy: Kollektivnaya monografiya / S. D. Reznik, E. A. Neretina, S. M. Vdovin [i dr.]. – Moskva : Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Nauchno-izdatel'skij centr INFRA-M», 2015. – 400 p. – ISBN 978-5-16-009913-2.
8. Varenov A.V. Motivaciya personala. Igra ili rabota. M. : Rech', 2014. 160 p.
9. Vilin O.I. Ekonomika predpriyatiya. M.: INFRA-M, 2014. 406 p.

*Поступила в редакцию 2 сентября 2024 г.*