Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Институт открытого образования

Кафедра управления персоналом

Выпускная квалификационная работа

Организация процесса подбора и расстановки персонала

(на примере АО «Альфа-Банк»)

(тема выпускной квалификационной работы)

Направление подготовки	**38.03.03** (код)	**Управление персоналом** (наименование)
Образовательная программа	**Экономика труда** (название образовательной программы)	
Обучающийся	(подпись)	**Блохина Т.Р.** (Фамилия и Инициалы)
Руководитель ВКР	(подпись)	**к.э.н. Лобачева А.С.** (ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)
Консультант	(подпись)	**к.э.н. Лобачева А.С.** (ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)
Нормоконтролер	(подпись)	**Митрофанова А.Е.** (Фамилия и Инициалы)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой	(подпись)	**к.э.н., доц. Ашурбеков Р.А.** (ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

«____»_____20___г.

Москва – 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……....4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ……7
1.1 Сущность процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом.....7
1.2 Характеристика современного состояния исследуемой проблемы и разработок в области организации процесса подбора и расстановки персонала12
1.3 Методические подходы к решению проблемы совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в организации…….16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В АО «АЛЬФА-БАНК»…….22
2.1 Краткая характеристика АО «Альфа-Банк».....22
2.2 Анализ состояния производственной и финансово-экономической систем АО «Альфа-Банк» 30
2.3 Анализ состояния системы управления персоналом организации.....33
2.4 Анализ процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» 41
2.5 Выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».....49
2.6 Задание на разработку организационного проекта совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».....51
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В АО «АЛЬФА-БАНК» ……53
3.1 Разработка схемы процесса подбора и расстановки персонала, профиля должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов» АО «Альфа-Банк».....54
3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию методов подбора персонала в АО «Альфа-Банк».....60

3.3 Разработка индивидуального плана развития для должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка для планирования карьеры при расстановке персонала.....65
3.4 Разработка Положения о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк»……...67
3.5 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»……...68
3.6 План внедрения проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».....74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время подбор кадров в организации является важнейшим этапом формирования коллектива компании. Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, реализуемых руководством организации.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы - с другой.

В настоящее время переход нашей страны к рыночной экономике, выход на новый мировой уровень требует от организаций повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов подбора персонала.

Говоря об управлении персоналом в системе банковского менеджмента, следует оговориться, что в этом контексте банковское управление персоналом отличается от других видов, что исходит из отличий самого банка от других организационных институтов.

Система управления человеческими ресурсами занимает в системе банковского менеджмента важнейшее место. От того, насколько эффективно будет поставлена работа с персоналом, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей банка и качество всей банковской деятельности.

Банку требуются специалисты, профессионально подготовленные и способные обеспечить выполнение современных банковских технологий, умеющие постоянно совершенствовать методы своей работы. В этих условиях для формирования работоспособного коллектива необходимо разрабатывать стратегические подходы к планированию и прогнозированию численности

персонала, повышению его квалификационного уровня и профессиональной дифференциации персонала, осуществлению целенаправленного отбора специалистов, формированию единой системы учета всех видов вознаграждения.

Итак, цель настоящей выпускной квалификационной работы – на основании проведенного анализа производственной, коммерческой, финансовой деятельности и системы управления персоналом организации разработать проектные предложения по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом;
- провести анализ хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности организации, системы управления персоналом в АО «Альфа-Банк»;
- провести анализ процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк», обозначить выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»;
- разработать проектные предложения по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»;
- проанализировать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий;
- разработать план мероприятий по внедрению проекта.

Объект исследования: АО «Альфа-Банк».

Предмет исследования: процесс подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы труды следующих зарубежных и отечественных исследователей в области подбора и расстановки персонала: Н. И. Архиповой, В. Р. Веснина, В. Р.

Володиной, А. Я. Кибанова, О. Л. Седовой, В. В. Травина, Ф. Хедоури, О. У. Ависа, а также информация и внутренние документы АО «Альфа-Банк».

При разработке теоретических вопросов для раскрытия темы были использованы работы зарубежных и отечественных авторов, которые посвящены проблемам подбора персонала, данные периодических изданий, научные доклады, а также страницы Интернет.

При написании выпускной квалификационной работы использовались различные методы исследования: анализ литературы по проблеме, аналитический и экономико-статистический методы, метод экспертного опроса, сравнение и др.

Структура настоящей выпускной квалификационной работы последовательно решает поставленные задачи. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом

Для более полного понимания методологии подбора персонала следует проанализировать понятийный аппарат науки управления персоналом и ее смежных областей, а также уточнить само понятие подбора персонала. В литературе, посвященной подбору персонала, можно встретить множество определений данного понятия.

Веснин В.Р. писал: «Подбор – это процесс принятия решения, в конце которого стоят те кандидаты, которые выявились из круга кандидатов как наиболее квалифицированные» [1, с.26].

Исходя их данного определения, классический заключительный этап любого управляемого процесса – принятие решения – здесь выступает в качестве главного, замещая собой все традиционно предшествующие этапы.

Поэтому, на наш взгляд, более точное определение, отражающее не только результат, но и сам процесс, следующее: подбор персонала – это процесс, в котором организация отбирает из списка заявителей лицо пили лиц, наилучшим образом подходящих по критериям, определенным для вакантной должности. Далее следует раскрыть понятие системы поиска, отбора и найма персонала и основные принципы ее формирования и функционирования.

Как и любая система, система подбора персонала характеризуется ее составляющими и внутренними связями между ними. Она содержит ряд подсистем, доступных для анализа. Относительно рассматриваемой нами системы подбора персонала следует отметить, что она функционирует в сложной внешней среде и находится с пней во взаимодействии.

Подбору персонала как системе присуще наличие связей с внешней средой, поэтому мы можем сказать, что эта система является открытой, искусственно созданной социальной системой. Она также включена в

образования более высокого порядка. Ее участие в более разветвленных системах определяет её функцию, отражающую ее назначение и цели существования. Функция системы задается извне и показывает, какую роль играет данная система в общей, более сложной системе, частью которой она является. Функция системы разбивается на подфункции, выполняемые подсистемами или составляющими [17, с.259].

Таким образом, функция системы подбора кадров как элемента системы управления персоналом – обеспечивать своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале. Имеются в виду текущие и перспективные, количественные и качественные показатели трудового потенциала [17, с.260].

Помимо функции система может иметь цель – желаемые выходы системы или результаты ее деятельности. Целью системы подбора персонала является нахождение кандидата, профессиональные и личностные качества и характеристики которого соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом. На входе рассматриваемой системы – кандидаты на вакантную должность, информация об их характеристиках, личностных и профессиональных качествах. На выходе – информация о кандидатах, чьи характеристики и качества отвечают требованиям вакантной должности. Каждый выход является входом для другой системы, обеспечивающей выбор лучшего из них и его адаптацию в коллективе.

Важную роль здесь играют правила преобразования входов в выходы, т.е. подсистема философии подбора персонала, включающая концептуальные подходы, принципы подбора и формы его обеспечения.

Таким образом, философия подбора – методологические принципы, лежащие в основе функционирования системы. Обратная связь системы проявляется в том, что результат предыдущего действия – выход системы – влияет на последующее течение процесса: результаты подбора воздействуют на функционирование общей системы функционирования организации.

Определение субъекта и объекта системы подбора персонала может вызывать ряд сложностей, так как равноправными сторонами отношений являются как работодатель, так и соискатель, каждый из которых преследует свои цели. Соискатель в данном случае является управляемой подсистемой – объектом системы подбора, а субъектом представляется работодатель, выступающий в роли управляющей системы. Работодатель (управляющая подсистема) разрабатывает и применяет методы управляющего воздействия на соискателя (объект).

Отсюда можно сделать вывод, что подбор персонала – система, представляющая собой совокупность методов подбора персонала, а также целевой подсистемы и подсистемы философии подбора. Эти составляющие взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, они функционируют с целью удовлетворения потребности организации в персонале. Ключевыми элементами системы, обеспечивающими поиск, отбор и наем персонала, являются ведущие принципы, этапы и философия подбора.

Прежде всего, необходимо обозначить принципы, которые должны соблюдаться независимо от того, какую систему подбора кадров использует организация.

А.М Карякин выделяет следующие принципы подбора персонала [6, с.125]:

- принцип плановости выражается в том, что все мероприятия по подбору сотрудников осуществляются планомерно, основываются на плановой потребности предприятия и должны согласоваться со стратегией развития организации и дальнейшими ее перспективами;
- принцип альтернативности означает, что организация стремится привлечь как можно больше соискателей, увеличивая вероятность подбора наиболее подходящих кандидатов;
- принцип активного подбора предполагает постоянную работу с кандидатами на вакансии, применение активных методов поиска

персонала. Компания взаимодействует с учебными заведениями, а также с другими фирмами посредством установления личных контактов со студентами и специалистами, при этом компанию, как правило, интересуют не только хорошие показатели академической успеваемости, но и интересы, и целевые установки претендентов. Данные принципы реализуются в системе подбора персонала, которая в свою очередь основывается на различных методах подбора персонала. Современный уровень развития теории и практики управления персоналом позволяет применять разнообразные методы подбора сотрудников, использовать многоуровневые системы подбора кадров, охватывающие все стороны личности.

А.Я Кибанов и И.Б. Дуракова выделяют ряд этапов при формировании системы подбора в организации [7, с.48].

1. В соответствии со стратегией и задачами в первую очередь определяется количественная потребность организации в персонале. Различают текущую (оптимальное количество сотрудников, необходимых для успешной деятельности организации) и долгосрочную (количество сотрудников для дальнейшей реализации стратегии компании) потребность в персонале.

2. В организации должны быть разработаны должностные инструкции, в которых кратко излагаются основные задачи, требуемые образование и навыки работы, границы ответственности и полномочия сотрудника. Для этого следует подробно исследовать содержание работ. В таком анализе используется совокупность разных методов с тем, чтобы избежать искажения результата. Целесообразно, например, предложить опрашиваемым перечень контрольных вопросов. На основе результатов данного анализа составляется должностная инструкция. В этом документе кратко излагаются основные задачи, требуемые образования и навыки работы, границы ответственности и полномочия сотрудника.

3. На основе анализа вакантной должности формируется профиль требований к будущему работнику. Он представляет собой подробное описание «идеального» работника, подходящего для этой должности.

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работника – с другой [17, с.268].

Расстановка персонала на предприятии, как правило, осуществляется для достижения следующих целей:

1. Формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений.

2. Создание условий для профессионального роста каждого работника [17, с.268].

Правильно осуществленная расстановка персонала обеспечивает слаженную работу коллектива, выполнение им поставленных задач, учитывающих объем, сложность и характер выполняемых работ.

Представим следующие условия расстановки персонала:

1. Равномерная и полная загрузка работников;
2. Соответствие профессии, квалификации и навыкам;
3. Обеспечение необходимой взаимозаменяемости;
4. Полная ответственность каждого за выполнение своей работы;
5. Точный учет количества и качества результатов труда.

При расстановке кадров необходимо учитывать психологическую совместимость работников, которая увеличивает удовлетворенность человека трудом и ведет к росту производительности. Также важно соблюдать соотношение работников по возрастным категориям. Соотношение молодых и пожилых работников коллектива – ведет к увеличению устойчивости коллектива и процесс расстановки кадров должен обеспечить эту устойчивость.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада,

планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт в сфере организации процесса подбора и расстановки персонала

В зарубежной практике организации системы подбора персонала существует 2 основных подхода:

- американский, который ориентируется на текущие задачи (основные условия - соответствие работника требованиям рабочего места: задачам, функциям, должностным обязанностям, требованиям к трудовому поведению, условиям труда);
- японский, который ориентируется на длительную перспективу (ориентация на личностный потенциал работника и качество образования).

В японской компании подбор работников проводится преимущественно в первом квартале непосредственно в школах, колледжах, университетах. Ежегодный набор составляет 4-5% от общей численности персонала, при этом текучесть составляет 3,5-4%. Отметим, что система пожизненного найма сохраняется в крупных производственных предприятиях.

Многие американские предприятия обращаются в кадровые службы, которые при подборе персонала крайне скрупулёзно изучают подробности жизни претендентов на имеющиеся вакансии. Они собирают информацию с

мест предыдущей работы и запрашивают характеристики из школ и высших учебных заведений. Работники, принятые на работу подвергаются серьезным испытаниям на предприятиях, которые длятся от 6 месяцев до года. Для получения заработной платы молодой специалист зачисляется на какую-либо должность предприятия. Однако, его ежемесячно перемещают на разные должности. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего руководства, который фиксирует результаты работы и по итогу выставляет оценку в дневник. Те специалисты, которые прошли испытания с наивысшими баллами попадают в резерв на выдвижение.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 15—18 чел./ч., а в Японии — до 49 чел./ч[2].

Для выявления профессиональной подготовки в американских компаниях при приеме на работу потенциальные соискатели проходят профессиональное тестирование. Обычно каждая компания разрабатывает свои персональные критерии отбора и свой порядок организации процесса найма работников. После приема на работу будущих сотрудников компании проводится процедура введения в должность специалистом отдела кадров, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В большинстве фирм Америки прием на работу предполагает прохождение таких этапов, как: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности. Если работник принимается на работу, которая, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в действующую систему оплаты труда. После того как высшее руководство утверждает предложения по новой должности, начинается отбор кадров. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы.

В Германии, например, действует около 750 консультационных компаний, помогающих организациям с отбором кандидатов. Важнейшим источником пополнения кадров также являются университеты и колледжи, с которыми многие компании поддерживают тесные связи.

Для того, чтобы решить проблему по подбору персонала первым делом отделу кадров необходимо спланировать персонал предприятия, при этом учесть как краткосрочные, так и долгосрочные цели и задачи предприятия. Следующим шагом отделу кадров необходимо провести подбор персонала. Подбор персонала можно улучшить, если наладить сотрудничество с профильными лицеями, техникумами и высшими учебными заведениями. Именно этот способ позволит подготовить новые кадры под конкретные нужды предприятия.

Таким образом, отделу кадров стоит тщательно отслеживать перспективных студентов, чтобы в будущем сделать им конкурентное предложение по трудоустройству. Не стоит забывать, что единого метода отбора персонала не существует, в связи с этим важно владеть всеми имеющимися подходами для того, чтобы подобрать в качественный персонал, подходящий конкретной организации.

Подбор может осуществляться как из внешних, так и внутренних источников, при этом в различных сочетаниях и с разными целями используются стандартные методы. Несмотря на то, что внутренний подбор дешевле, чем внешний, выбор сотрудников оказывается сильно ограничен числом сотрудников предприятия, среди которых может не быть людей с необходимыми навыками, особенно если предприятие имеет небольшие размеры. Ввиду этого, значительная часть зарубежных компаний в США, Японии, Германии уделяют наибольшее внимание внешнему отбору. Так, широко используется метод подбора перспективных студентов младших курсов, которых переобучают непосредственно под нужды компании и трудоустраивают туда в дальнейшем. Данный подход оказался интересен и для Российских предприятий и уже активно применяется. Стоит отметить, что

такой подход требует значительных затрат, однако, практика показывает, что этот метод оказывается менее затратным и более эффективным, чем увольнение не справляющегося с обязанностями сотрудника и поиск готового к должности кандидата.

Поскольку подбор и расстановка кадров регулируется внешними обстоятельствами, внутрикорпоративными предписаниями и общими положениями кадровой политики, как на предприятии, так и в стране, на его состояние влияют многие параметры, в том числе и государственной политики. Например, самым ярким внешним «регулировщиком» подбора и расстановки кадров внутри любой организации в России является Трудовой кодекс. Он задает правовые основы осуществления трудовой деятельности и уполномочен регулировать трудовые отношения между работодателем и сотрудником в нашей стране.

Подбор и расстановка кадров может регулироваться не только на государственном уровне, но и на внутрикорпоративном. Внутри любой организации существует пакет правил и требований («Положение о подборе и расстановке кадров»), которые призваны регулировать трудовые взаимоотношения на предприятии и обеспечивать ему слаженную и продуктивную работу. Чаще всего как у нас, так и за рубежом, интересы собственной фирмы выступают главными регулировщиками процесса подбора и расстановки кадров. Это вполне объяснимо, ведь каждый руководитель заинтересован в прибыльном и продуктивном труде, и только он знает, какие кадры должны быть отобраны и каким образом разместить их, чтобы те органично влились в процесс общего производства.

В России в последние десятилетия сложилась практика, согласно которой главным фактором расстановки кадров на предприятии является принцип соответствия каждого из них не только требованиям должностных инструкций, но и положениям, регулирующим корпоративную культуру.

Задача любого зарубежного руководителя: подобрать и расставить кадры так, чтобы создать не только мощную трудовую кооперацию, но и

благоприятный климат для работы и карьерного роста сотрудников. Для этого в зарубежных компаниях соблюдается принцип пропорциональности. Руководители воздерживаются от формирования однополого или одновозрастного коллектива. В однополом коллективе чаще случаются серьезные разногласия, а одновозрастной коллектив может привести к низкой результативности труда, если набраны слишком молодые и неопытные сотрудники. В то же время, если коллектив будет состоять из опытных профессионалов среднего и пожилого возраста, то в коллективе не будет динамики развития. Такого же принципа пропорциональности зарубежные специалисты придерживаются, подбирая сотрудников по психоэмоциональным характеристикам.

Как для западной, так и для восточной систем подбора персонала ключевым на современном этапе является вторичный подбор - то есть вакансии закрываются, прежде всего, сотрудниками, которые работают на предприятии, особенно если это руководящие должности.

В ходе проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка кадров являются одними из самых важных технологий в процессе управления персонала, обеспечивающими эффективность работы коллектива предприятия. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных предприятий различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления подбора и расстановки на предприятиях.

Именно продуманный и научно обоснованный подход к осуществлению технологий подбора и расстановки персонала обеспечивает эффективность их осуществления.

1.3 Методические подходы к решению проблемы совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в организации

На современном этапе развития экономики одной из главных проблем большинства стран мира является проблема в области работы с человеческими ресурсами. Существует много различных подходов к этой проблеме в

различных промышленно развитых странах, однако наиболее общими тенденциями являются следующие:

— формализация методов и процедур отбора кадров;

— выдвижение молодых перспективных работников;

— повышение обоснованности кадровых решений;

— системная увязка хозяйственных решений с основными элементами кадровой политики.

Одним из основополагающих вопросов в системе управления персоналом является подбор и отбор персонала, от которого в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации.

В то же время, как показали исследования, при организации эффективной системы подбора и отбора кадров, отвечающей современным требованиям, многие российские компании сталкиваются со следующими проблемами:

— Отсутствие документационного обеспечения процесса подбора персонала в организации.

— Нет четких критериев для подбора разных категорий работников.

— Не разработана схема подбора персонала в организациях.

— Методы подбора персонала несовременные.

— Не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала.

— Недостаточный опыт и уровень квалификации специалистов по управлению персоналом.

Согласно работам В.М. Цветаевой схема систематического подбора персонала должна отражать следующие потребности:

— обеспечение понимания специалистов по управлению персоналом того, как отличаются люди в различных ситуациях;

— разработка профиля должности для каждой должности компании;

— принятие стандартов для оценки применяемых методов подбора кадров;
— установление стандартов для оценки эффективности процедур подбора;
— определение наиболее подходящего современного метода подбора для конкретной должности компании;
— установление стандартов принятия решений;
— совершенствование процесса подбора и отбора кадров в дальнейшем, а также всей системы управления персоналом в организации.

Преимущества, получаемые благодаря этой схеме, обеспечиваются систематической оценкой и подбором определенных людей, в соответствии со спецификой требований работы, при этом также необходимы средства мониторинга и оценки эффективности системы поиска и отбора персонала.

Схема систематического отбора В.М. Цветаевой имеет ряд преимуществ, которые обеспечиваются проведением систематической оценки и подбору людей, отвечающих требованиям, связанным со спецификой работы. Необходимо также использовать средства оценки эффективности и мониторинга системы поиска и подбора персонала. Важную проблему подбора персонала, которая возникает у каждой организации, менеджмент компании может осуществлять как за счет внешних источников, так и за счет внутренних человеческих ресурсов организации.

В связи с этим, выделяют два основных источника рекрутинга: внешний и внутренний. Внутренним рекрутингом называют заполнение открытых вакансий предприятия собственными работниками организации. Ориентированная на внутренний рекрутинг кадровая политика организации требует большой подготовительной работы. Помимо источников рекрутинга, выделяют также методы, используемые для поиска подходящих кандидатов.

Препятствиями при внутреннем рекрутинге являются следующие:

— Отсутствие разработанной системы оценки достижений сотрудников, которая могла позволить бы сформировать достойный кадровый резерв.

— Неполное предоставление информациии сотрудникам о позициях, которые имеются в подразделениях предприятия.

— Отсутствие регламентации внутреннего рекрутинга, а также неэффективная организация установленных процедур.

Первый фактор в настоящее время является самым важным препятствием на пути использования в компании внутреннего рекрутинга.

С.К. Мордовин пишет: «В настоящее время, роль внутреннего рекрутинга далеко недооценивается многими компаниями. При ориентации на внутренний рекрутинг предприятие создает условия для профессионального роста и развития собственных работников» [9, с.260].

Российские организации пользуются преимущественно внешним рекрутингом. В это же время они сталкиваются с решением, следующих задач: привлечение квалифицированных кандидатов и отбор лучших из них. Подбор кандидатов, ориентирующийся, на использование внешних источников рабочей силы, включает в себя ряд этапов, каждый из которых решает свои задачи и отличается особыми процессами и методами работы.

На практике содержание процесса подбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, от специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы.

Далее, на основе итогов проведенного анализа, сформулированы основные направления организации процесса подбора персонала:

1. Кандидатам необходимо доказать свои компетенции и навыки посредством специального тестирования, разработанного для их проверки.

2. Требования к нанимаемым сотрудникам не должны быть слишком завышены. Это стоит сделать для того, чтобы снизить время поиска сотрудника и связанные с этим поиском затраты.

3. Для того, чтобы добиться максимально высокой эффективности адаптации сотрудников в компании, система отбора и найма персонала должна быть связана с изменениями самой структуры организации.

4. Для того, чтобы обеспечить максимально высокую эффективность новых работников, специалистам по отбору кадров в организации необходимо грамотно презентовать и предварительно знакомить кандидатов с системой мотивации и стимулирования сотрудников, которая действует в организации.

5. При формулировании требований к кандидату на открытую позицию стоит применять кластерный подход. Это означает, что после составления должностной инструкции и анализа обязанностей, предполагаемых для должности, компания должна разработать собственный гибкий комплекс требований, который возможно быстро изменять в зависимости от стечения обстоятельств.

6. Для того, чтобы сотрудник быстро прижился и стал частью организации, при процессе отбора новых сотрудников необходимо задействовать как можно больше действующих работников. Так новый сотрудник сможет со всеми познакомиться и быстро войти в ритм работы, а менеджеры фирмы могут понять, нужен ли им такой сотрудник.

7. При привлечении и отборе сотрудников нужно лояльно относиться как к самому предприятию, так и его менеджменту.

8. Конечное решение специалиста по управлению персоналом об отборе и найме сотрудника должно быть объективно обоснованно, а также целесообразно экономически.

Таким образом, требования, представленные выше, соответствуют правилам деятельности кадровых специалистов, по которым работают более двадцать здоровых действующих предприятий. Это позволяет выделять

вышеперечисленные требования в качестве рекомендаций по отбору персонала для менеджеров организаций.

В результате можно сделать следующие выводы:

Подбор персонала является сложным процессом, от которого в значительной степени зависит благосостояние организации и перспективы ее развития. Поэтому при формировании системы подбора персонала и выборе методов и инструментов следует рассматривать ее как сложную систему, являющуюся составным элементом общей системы функционирования организации.

Проанализировав теоретические основы подбора и расстановки персонала необходимо было провести исследование российского и зарубежного опыта подбора и расстановки персонала, что и было представлено в данной главе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В АО «АЛЬФА-БАНК»

2.1 Краткая характеристика АО «Альфа-Банк»

Альфа-Банк, основанный в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и т.д.

Головной офис Альфа-Банка располагается в Москве. В Альфа-Банке работает около 23 тысяч сотрудников. В 2014 году в связи с принятием Банком России решения о санации и победой на тендере, в состав Банковской Группы «Альфа-Банк» вошел ПАО «Балтийский Банк».

Прямыми акционерами Альфа-Банка являются российская компания АО «АБ Холдинг», которая владеет более 99% акций банка, и кипрская компания «ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED», в распоряжении которой менее 1% акций банка.

Банковская группа «Альфа-Банк» сохраняет позицию крупнейшего российского частного банка по размеру совокупного капитала, кредитному портфелю и средствам клиентов. Кроме этого, Альфа-Банк входит в список топ-10 системно значимых кредитных организаций, который был опубликован Центральным Банком РФ во второй половине 2015 года.

По состоянию на 30 июня 2018 года клиентская база Альфа-Банка составила около 381 600 корпоративных клиентов и 14,2 миллионов физических лиц.

В 2018 году Группа продолжила свое развитие как универсальный банк по основным направлениям: корпоративный и инвестиционный бизнес, малый и средний бизнес, торговое и структурное финансирование, лизинг и факторинг), розничный бизнес (включая потребительское кредитование, кредиты наличными и кредитные карты, накопительные счета и депозиты, дистанционные каналы обслуживания).

Стратегическими приоритетами Банковской Группы «Альфа-Банк» на 2018 год являются поддержание статуса лидирующего частного банка в России с акцентом на надежность и качество активов, а также ориентированность на лучшие в отрасли качество обслуживания клиентов, технологии, эффективность и интеграцию бизнеса.

Банк ориентирован на оказание услуг людям пенсионного возраста и лицам старше 45 лет. Приоритетными направлениями являются сервис пластиковых карт и предоставление кредитов в небольших и средних городах с населением от пяти до ста тысяч человек. В числе клиентов банка свыше 4 тысяч компаний и более 1,2 миллиона физических лиц.

Среди юридических лиц услугами банка пользуются фирмы, занятые в сфере торговли, строительства, недвижимости, финансов, машиностроения, текстильной и легкой промышленности. Банк занимается активным развитием сети филиалов, продвижением кредитных продуктов и сервиса пластиковых карт.

Далее в работе будет рассмотрен Московский филиал АО «Альфа-Банк».

Московский филиал АО «Альфа-Банк» осуществляет от имени Банка банковские операции и сделки, который зарегистрирован Банком России 30 сентября 2002 г. Местонахождение: 123100, город Москва, Краснопресненская набережная, дом 14, строение 1. Объем полномочий руководителя филиала определяется доверенностью, выданной Банком.

В своей деятельности Московский филиал АО «Альфа-Банк» руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными актами АО «Альфа-Банк», его Уставом и распорядительными документами. Деятельность филиала осуществляется на основе утвержденных Банком планов (бизнес-планов, финансового плана и др.).

Филиал обязан принимать все, предусмотренные законодательством России, меры для улучшения финансового состояния Банка, предотвращать материальные потери и производить взыскания дебиторской задолженности, в том числе в судебном порядке.

Основными направлениями деятельности Московского филиала АО «Альфа-Банк» (далее - АО «Альфа-Банк») являются:

— в части пассивных операций – привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц;

— в части активных операций – кредитование населения и юридических лиц.

Кроме того, осуществляется проведение расчетов, кассовое обслуживание, открытие и внедрение банковских счетов физических и юридических лиц, операции на валютном рынке и другие операции.

Организационная структура АО «Альфа-Банк» представлена на рисунке 1.

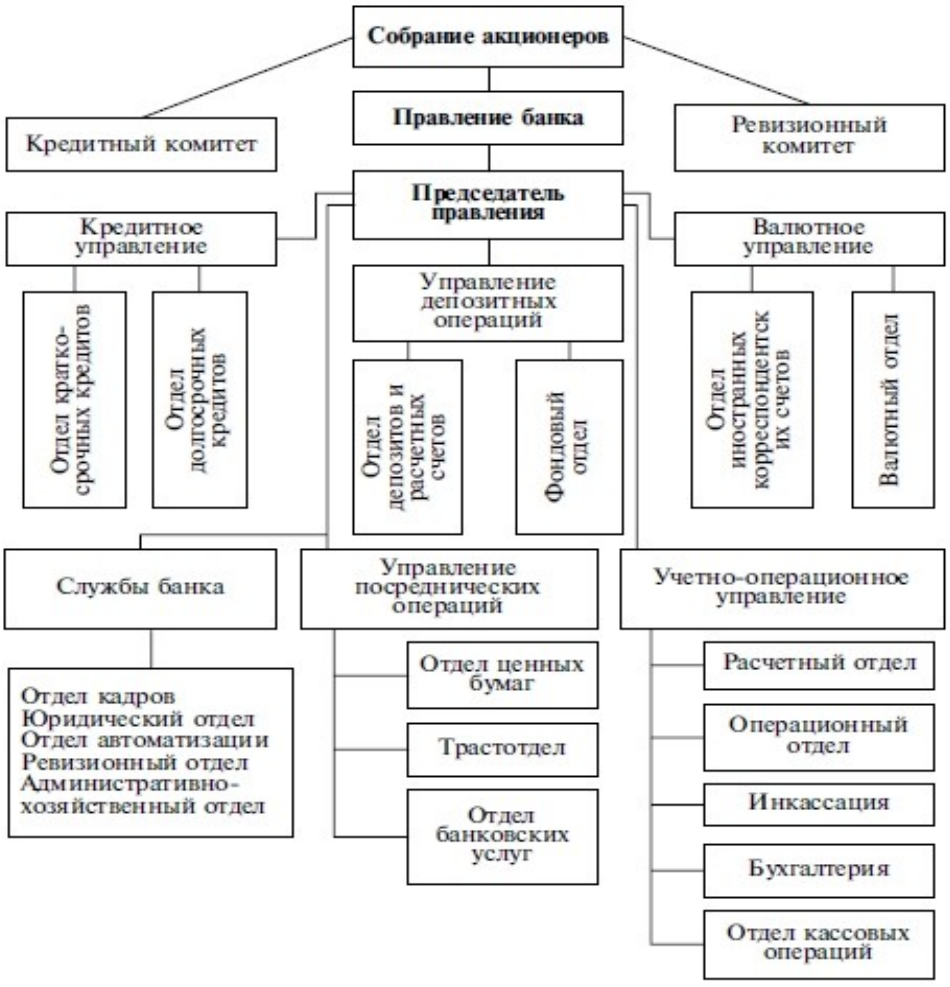

Рисунок 1 – Организационная структура АО «Альфа-Банк»

Руководство текущей деятельностью АО «Альфа-Банк» осуществляется единоличным исполнительным органом – Председателем Правления Банка, и коллегиальным исполнительным органом Банка – Правлением Банка.

Председатель Правления АО «Альфа-Банк» и Правление Банка подотчетны Собранию акционеров АО «Альфа-Банк».

Коллегиальный исполнительный орган Банка – Правление Банка, утверждается Наблюдательным советом Банка по представлению Председателя Правления Банка сроком на 5 (пять) лет.

Успех деятельности АО «Альфа-Банк» в большей степени обуславливается наличием мощной команды менеджеров, которые обладают большим опытом банковской деятельности на международном и внутрироссийском уровнях.

На 10.08.2018 года численность персонала АО «Альфа-Банк» по Москве составляла 6335 человек.

Динамика численности персонала АО «Альфа-Банк» по Москве представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика численности персонала АО «Альфа-Банк» по Москве за 2016-2018 гг, чел.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения			
				Абс., 2017/ 2016 г.,	Темп роста, 2017/ 2016 год, %	Абс., 2018/ 2017 г.,	Темп роста, 2018/ 2017 год, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность персонала	7015	7335	6335	320	105	-1000	- 14

Таким образом, среднесписочная численность персонала в 2018 г. уменьшилась на 1000 чел., то есть на 14 % в сравнении с 2017 г., несмотря на то, что в 2017 г. наблюдался прирост численности персонала на 5% по сравнению с 2016 годом.

Динамика численности персонала Московского филиала АО «Альфа-Банк» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика численности персонала Московского филиала АО «Альфа-Банк» за 2016-2018 гг, чел.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения			
				2017/ 2016 г.,	Темп роста, 2017/ 2016 год, %	2018/ 2017 г.,	Темп роста, 2018/ 2017 год, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность персонала	198	200	205	2	101	5	102,5

Итак, за 2018 год численность персонала филиала возросла на 2,5 %.

Проведем анализ кадров Московского филиала АО «Альфа-Банк». Рассмотрим структуру персонала по категориям в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала по категориям Московского филиала АО «Альфа-Банк» по состоянию на 10.08.2018 года

Категория персонала	Должность в штатной структуре компании	Количество человек	Доля в общей численности персонала, (%)
1	2	3	4
руководители:	- управляющий филиала; - главный бухгалтер; - заместитель управляющего по операционной работе; - заместитель управляющего по административной работе	66	32
- высшее звено		4	2
- среднее звено	- руководители отделов; - менеджер по персоналу	37	18
- нижнее звено	- старшие менеджеры по работе с клиентами	25	12
специалисты	- менеджеры по работе с клиентами, - менеджеры по продажам банковских услуг, - бухгалтера, - юрисконсульт, - программисты и др.	111	54
другие служащие	- контролеры службы безопасности	12	6
рабочие	- уборщицы помещений, - дворники	16	8
Итого:		205	100

Как видим, основная численность персонала Московского филиала (54%), относится к категории «специалисты», занимающие должности менеджеров по работе с клиентами, бухгалтеров, юрисконсульта, системного администратора, программистов (рисунок 2).

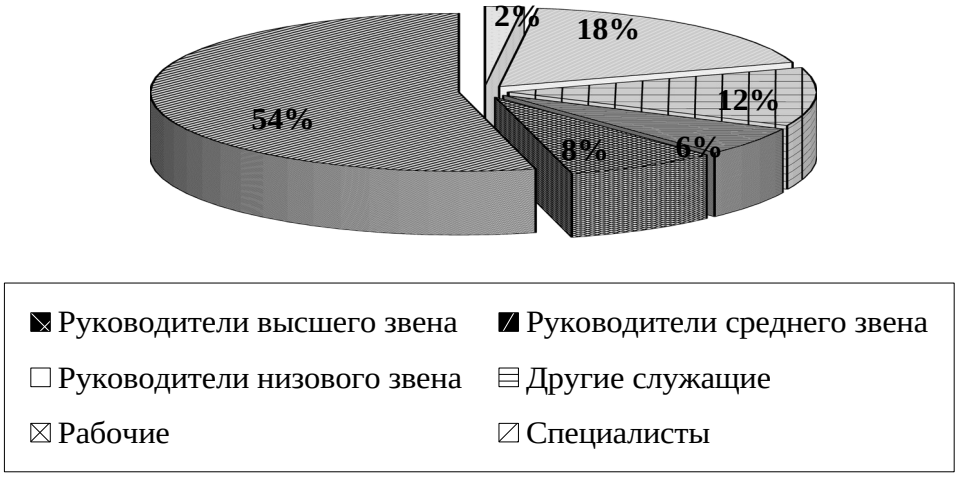

Рисунок 2 – Структура персонала по категориям Московского филиала АО «Альфа-Банк» по состоянию на 10.08.2018 года

Одним из качественных показателей кадрового потенциала организации является социальная структура персонала, которая характеризует трудовой коллектив как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, образованию, стажу работы. Анализ социальной структуры Московского филиала по указанным элементам классификации представлен в таблице 4.

Исходными данными для анализа являлись Личные карточки Т-2 и другие виды кадровой документации.

Из таблицы 4 можно сделать следующие выводы: основное количество персонала составляют женщины - 64%, меньшее число - мужчины (36%). Персонал в основном находится в возрастном периоде 25-30 лет (59%), то есть большая часть персонала - молодые люди.

Таблица 4 – Анализ социальной структуры персонала Московского филиала АО «Альфа-Банк» по состоянию на 10.08.2018 года

Признак классификации		Численность персонала	
		Чел.	%
1		2	3
Среднесписочная численность персонала		205	100
Пол	женский	132	64
	мужской	73	36
Возраст	до 25 лет	29	14
	25-30 лет	119	59
	30-45 лет	52	25
	45-60 лет	5	2
Общий стаж работы	до 1 года	18	9
	1-5 лет	87	43
	5-10 лет	91	44
	свыше 10 лет	9	4
Стаж работы в Московском филиале АО «Альфа-Банк»	до 1 года	30	16
	1 – 5 лет	91	44
	свыше 5 лет	84	40
Образование	общее среднее	10	5
	СПО	54	26
	н/ВПО	74	36
	ВПО	67	32

Очень важно для анализа состояния персонала знать коэффициент текучести, который рассчитывается по формуле 1:

$$Кт = Ур / Ср *100\% \quad (1)$$

Кт - коэффициент текучести кадров;

Ур - количество уволенных в анализируемом периоде по причинам, не связанным с государственными и производственными интересами;

Ср - средняя численность персонала в анализируемом периоде.

Динамика движения персонала за последние полных два года представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика движения персонала Московского филиала АО «Альфа-Банк» за 2016–2017 гг.

Показатель	2016 г	2017 г
	Чел.	Чел.
1	2	3
Среднесписочная численность из них:	198	200
Прибыло (чел):	10	15
Выбыло (чел):	8	14
- по собственному желанию по причине неудовлетворительной адаптации (чел):	3	3
- по собственному желанию по причине неудовлетворительной системы развития персонала (чел):	5	9
- сокращение (чел):	-	2
Коэффициент текучести (%)	4	7

Было выявлено, что в 2017 году из АО «Альфа-Банк» ушло 14 человек, коэффициент текучести кадров на анализируемый период составляет 7 %. Основной причиной текучести кадров в компании можно назвать отсутствие выстроенной системы расстановки кадров и развития персонала.

Таким образом, в результате анализа социальной структуры коллектива АО «Альфа-Банк» были сделаны следующие выводы. Коллектив персонала обладает достаточно высокими качественными характеристиками, что указывает на высокий кадровый потенциал организации, особенно сотрудников категории «специалисты». Это, как правило, молодые люди (25-30 лет), уже имеющие опыт работы в отрасли (1-5 лет), а также с опытом работы в Московском филиале АО «Альфа-Банк» и высшим или неоконченным высшим образованием.

Далее проведем анализ производственно-хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности организации.

2.2 Анализ состояния производственной и финансово-экономической систем АО «Альфа-Банк»

Проведем анализ основных финансовых показателей Московского филиала АО «Альфа-Банк» за 2015-2017 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели деятельности Московского филиала АО «Альфа-Банк» за период 2015-2017 гг.

Финансовые показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				Абс., 2016/ 2015 год.,	Темп роста, 2016/ 2015 год, %	Абс., 2017/ 2016 год.,	Темп роста, 2017/ 2016 год, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистый процентный доход	5 705	7 519	10 699	1 814	132	3 180	142
Чистый комиссионный доход	4 199	6 263	7 738	2 064	149	1 475	124
Операционные доходы	8 347	10 262	12 080	1 915	123	1 818	118
Операционные расходы	4 156	6 070	7 766	1 914	146	1 696	128
Прибыль до уплаты налогов	4 215	4 472	4 425	257	106	-47	99
Чистая прибыль	3 321	3 561	3 613	240	107	52	101
ФОТ	83,63	85,78	90,96	2,15	103	5,18	106
Среднемесячная заработная плата	0,0352	0,0361	0,0379	0,0009	103	0,0018	105

В 2017 г. Банк продемонстрировал повышение экономических показателей деятельности в сравнении с предыдущими периодами. Так операционные доходы в 2017 г. составили 12 080 млн. руб., что на 1 818 млн. руб. больше, чем в предыдущем году, то есть повышение составило 18 %. Чистая прибыль за отчетный период также возросла на 52 млн. руб. по сравнению с 2016 г., то есть прирост составил 1 %. И это учитывая рост

операционных расходов в 2017 г., которые увеличились на 28 % и составили 7 766 млн. руб. Причем 90,96 млн. пошло на оплату заработной платы персоналу Банка.

Динамика основных финансовых показателей Банка представлена на рисунке 3.

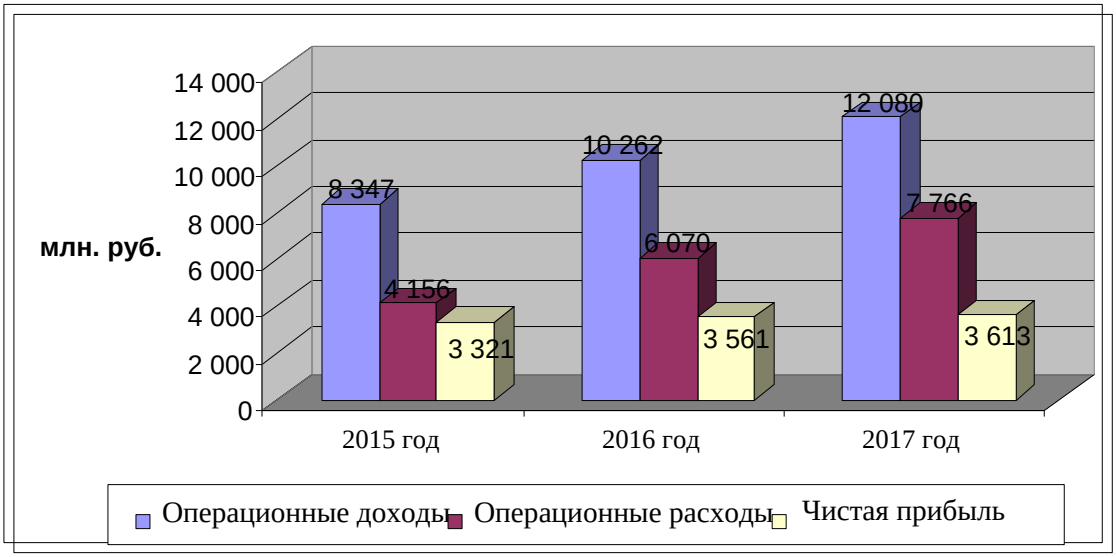

Рисунок 3 - Динамика основных финансовых показателей деятельности Московского филиала АО «Альфа-Банк» за период 2015-2017 гг., (млн. руб.)

Однако, несмотря на положительные итоги деятельности в 2017 г., следует обратить внимание на замедление темпов роста основных финансовых показателей: темп прироста операционных доходов замедлился на 5 %, прибыли до уплаты налогов – на 7 %, чистой прибыли – на 6 %, и соответственно снижение темпа прироста операционных расходов составило 18 %. Высокие темпы прироста показал только чистый процентный доход – на 10 % выше показателя 2016 г.

Структура кредитного портфеля АО «Альфа-Банк» представлена в таблице 7.

По анализу структуры кредитов АО «Альфа-Банк» видно, что кредиты клиентам увеличились в 2017 году на 26,82 % в основном за счет увеличения кредитов, выданных физическим лицам. Кредиты юридическим лицам и дебиторская задолженность по финансовой аренде сократились на 24,46 % или

1 687 млн. руб. за счет сокращения кредитования корпоративных клиентов. В кредитах, выданным юридическим лицам, выявлена отрицательная динамика.

Таблица 7 – Структура кредитного портфеля Московского филиала АО «Альфа-Банк» за период 2015-2017 гг.

Наименование кредитов	2015 год млн. руб.	2016 год млн. руб.	2017 год млн. руб.	Структура кредитов			Изменения			
				2015 год, %	2016 год, %	2017 год, %	Абс., 2016/ 2015 год, млн. руб.	2016/ 2015 год, %	Абс., 2017/ 2016 год, млн. руб.	2017/ 2016 год, %
Кредиты физическим лицам										
Потреб. кредиты	37 475	50 831	76 299	77,67	83,08	88,3	13 355	135,6	25 468	150,1
Кредитные карты	3 532	4 804	9 687	7,32	7,85	11,2	1 271	136,0	4 883	201,6
Ипотечные кредиты	223	164	406	0,46	0,27	0,47	-58	73,7	242	247,5
Автокредиты	4	-	-	0,01	0,00	-	-4	-	-	-
Прочие	154	212	-	0,32	0,35	-	57	137,0	-	-
Итого кредиты физическим лицам	41 386	56 012	86 392	85,7	91,5	90,0	14 626	135,3	30 380	154,2
Кредиты юридическим клиентам и дебиторская задолженность по финансовой аренде										
Кредиты корпоративным клиентам	6 077	4 676	9 112	12,60	7,64	95,08	-1401	76,94	4 436	194,87
Кредиты малым и средним предприятиям	579	389	472	1,20	0,64	4,92	-189	67,25	83	121,34
Дебиторская задолженность по финансовой аренде	204	108	-	0,42	0,18	-	-96	52,9	-	-
Итого кредиты юридическим лицам и	6 861	5 173	9 584	14,2	8,46	9,9	-1687	75,4	4 411	185,2

дебиторская задолженность по финансовой аренде										
Итого кредиты клиентам	48 248	61 186	95 976	100,0	100,0	100,0	12 938	126,8	34 790	156,8

Наибольший удельный вес имеют кредиты, выданные физическим лицам, 91,54% в отчетном году от общей суммы кредитов клиентам. Увеличение кредитов, выданных физическим лицам в 2017 году, произошло преимущественно за счет увеличения потребительских кредитов и составило 14 626 млн. руб. или 35,34%.

Исходя из анализа состава динамики и структуры активов Московского филиала АО «Альфа-Банк», активы банка увеличились в 2017 г. и составили 124368 млн. руб., что на 36 % больше, чем в 2016 г., когда активы банка составили 92805 млн. руб. Это связано с увеличением статьи «Чистая ссудная задолженность» на 26,82 %. Данная статья имеет наибольший удельный вес в структуре всех активов, и составляет 49,51% за 2017 г.

Также на положительную динамику активов Московского филиала АО «Альфа-Банк» повлиял рост портфеля ценных бумаг, состоящий из следующих статей: «Чистые вложения в ценные бумаги и в другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи», она составляет 18,79 % от всех активов банка. «Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток», занимают 16 % от всех активов банка; «Инвестиции в дочерние и зависимые организации» составили 0,27 % в структуре активов в 2017 г. Исходя из анализа портфеля ценных бумаг Московского филиала АО «Альфа-Банк» можно сделать вывод, что в банке используется активный метод управления, то есть приобретение наиболее перспективных ценных бумаг и избавление от низкодоходных активов.

2.3 Анализ состояния системы управления персоналом организации

Систему управления персоналом в Московском филиале АО «Альфа-Банк» представляет отдел кадров в лице Директора по персоналу и менеджера по персоналу.

На рисунке 4 представлена организационная структура отдела кадров Московского филиала АО «Альфа-Банк».



Рисунок 4 – Организационная структура отдела кадров Московского филиала АО «Альфа-Банк»

В АО «Альфа-Банк» функции управления персоналом возложены на менеджера по персоналу. Однако, в АО «Альфа-Банк», как в крупной организации с разветвленной дивизиональной структурой, многие вопросы управления человеческими ресурсами стандартизированы и управление происходит дистанционно. Например, кадровое делопроизводство осуществляется в отделе кадров центрального офиса. Там утверждаются приказы о приеме, перемещениях, увольнении сотрудников. За региональными офисами закреплена обязанность вести трудовые книжки, личные дела сотрудников и готовить проекты кадровых документов.

Перечень локальных нормативных и рабочих документов, применяемых в отделе кадров Банка, представлен в таблице 8.

Общие правила составления и оформления документов закреплены в ГОСТ Р 6.30-2003 на унифицированную систему организационно-распорядительной документации с требованиями к оформлению документов.

На основе документов, регламентирующих деятельность отдела кадров и должностных инструкций, составлена схема функциональных взаимосвязей отдела с другими подразделениями АО «Альфа-Банк», представленная в таблице 9.

Таблица 8 – Нормативные и рабочие документы, применяемые в отделе кадров АО «Альфа-Банк»

№	Нормативные и рабочие документы
1	Устав АО «Альфа-Банк»
2	Коллективный договор
3	Приказы и распоряжения АО «Альфа-Банк»
4	Правила внутреннего трудового распорядка
5	Положение о подготовке и повышении квалификации работников АО «Альфа-Банк»
6	Положение об оплате труда АО «Альфа-Банк»
7	Положение о защите персональных данных работников АО «Альфа-Банк»
8	Положение об обучении и развитии персонала АО «Альфа-Банк»
9	Положение об адаптации персонала АО «Альфа-Банк»
10	Штатное расписание
11	Графики предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков
12	Графики сменности
13	Должностные инструкции

Таблица 9 – Схема функциональных взаимосвязей отдела кадров с другими подразделениями АО «Альфа-Банк».

№	Функции	Менеджер по персоналу	Директор по персоналу	Председатель правления	Административно-хозяйственный	Юридический отдел	Бухгалтерия
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Разработка текущих и перспективных планов комплектования Банка персоналом с учетом изменения состава работающих	П	А,И, О	С	П	С	
2	Прогнозирование и планирование потребности в трудовых ресурсах, оптимизация численности персонала	А,И,О	С Р		П		
3	Рекрутмент персонала	А,И,О	С Р		П		
4	Адаптация персонала	А,И,О	С Р		П		
5	Организация комплексной системы мотивации работников Банка	А,И,О	С Р		П	С	С
6	Развитие и оценка персонала, его профессиональное обучение; продвижение рабочего персонала, формирование и развитие системы профессионального обучения персонала предприятия	А,И,О	С Р		П	С	
7	Ведение кадрового делопроизводства	А,И,О	С Р		П	С	С

Условные обозначения к таблице 9:

Р – принимает решение,

С – согласовывает,

О – отвечает за выполнение данной функции,

И – исполняет, участвует в выполнении данной функции,

А – анализирует,

П – передает, получает информацию.

Планирование численности персонала в Московском филиале АО «Альфа-Банк» осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с Директором по персоналу.

Оперативную работу по подбору персонала и комплектованию Филиала кадрами осуществляет менеджер по персоналу отдела кадров Банка. Однако, оценку компетенций персонала на этапе подбора он осуществляет в форме собеседования по стандартному перечню вопросов, разработанному центральным офисом по работе с региональными подразделениями.

Одной из особенностей управления персоналом в банковской сфере является тщательный подбор персонала. Требования к кандидатам на должности менеджеров по работе с клиентами, например, стандартизированы. Основным требованием является наличие высшего экономического образования (специальности «Финансы и кредит», «Банковская деятельность») и опыта работы в банковской сфере.

Организация процесса подбора, отбора и найма персонала подробно будет представлена в следующем разделе.

На практике процедура адаптации работников АО «Альфа-Банк» максимально сокращается непосредственными руководителями и носит формальный характер. Процесс адаптации ограничивается профессиональной адаптацией, то есть ознакомлением новичка с кредитными продуктами, условиями кредитования и совершения вкладов. Далее процедура адаптации ограничивается наблюдением новичка за действиями более опытного сотрудника. Следует отметить, что промежуточный контроль уровня усвоения знаний сотрудниками на этом этапе отсутствует.

После завершения периода адаптации (испытательного срока) непосредственный руководитель работника заполняет Оценочный лист, на основе которого новый сотрудник проходит собеседование с руководителем офиса. На этом период формальной адаптации нового сотрудника в Банке считается завершенным.

Мотивационные программы, предназначенные для стимулирования эффективности деятельности персонала, также разработаны соответствующим структурным подразделением – отделом кадров Банка. Необходимо отметить, что размер премии персонала определяется исходя из общей результативности деятельности Филиала по выполнению плана продаж услуг Банка, а также на основе индивидуальных показателей деятельности работников.

Обучение персонала регламентируется Положением об обучении и развитии персонала АО «Альфа-Банк». Для обучения персонала существует Портал дистанционного обучения персонала, где изложены материалы по всем продуктам и услугам, которые предоставляются Банком, стандартам обслуживания клиентов, технологиям продаж и другим вопросам профессиональной деятельности сотрудников региональных подразделений Банка.

Система обучения и развития персонала АО «Альфа-Банк» включает в себя:

1.Повышение квалификации работников в рамках занимаемой должности, в том числе:

— профессиональные семинары и конференции;
— повышение квалификации с целью выполнения должностных обязанностей.

2. Развитие социальных и личностных качеств и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей.

3. Развитие руководителей: развитие менеджеров высшего звена управления – Управляющих филиалами и их заместителей; развитие менеджеров среднего звена управления – руководителей отделами.

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в основном внутри организации. Наиболее часто используемые методы обучения – семинары и конференции, проводимые в центральном офисе по работе с региональными подразделениями в г. Москве. Такие обучающие мероприятия посещают, как правило, только руководители филиалов. Для рядовых

сотрудников предусмотрено дистанционное обучение на обучающем портале Банка и инструктаж руководителя офиса или старшего менеджера по работе с клиентами. Причем изучение материалов Портала дистанционного обучения происходит добровольно и контроль усвоения знаний на практике часто отсутствует.

Информационное обеспечение системы управления персоналом является современным, отвечающим всем потребностям и задачам. Функции по управлению персоналом, которые должны быть непосредственно связаны с информационными технологиями, имеют возможность выполняться в программе 1С.

Информационное обеспечение системы управления персоналом является современным, отвечающим всем потребностям и задачам.

С помощью системы «БОСС-Кадровик» работники АО «Альфа-Банк» получают необходимую для исполнения их должностных обязанностей информацию и лучшие возможности для работы. Система «БОСС-Кадровик» в АО «Альфа-Банк» позволяет:

— планировать структуру организации, штатное расписание и кадровую политику;

— производить расчет заработной платы, оперативный учет движения кадров;

— осуществлять рекрутинг персонала на вакантные должности;

— ведение архивов без ограничения сроков давности и многое другое.

С целью определения уровня самооценки своей профессиональной компетентности, среди 30 сотрудников АО «Альфа-Банк», непосредственно работающих с клиентами, был проведен опрос (рисунок 5).

Опрос показал, что большинство их опрошенных оценивают свою профессиональную компетентность на среднем уровне 36,4 %; 27,3 % работников оценили свой уровень как скорее низкий; 9,1 % работников – как

низкий; 18,2 % - скорее высокий, чем низкий и 9,1 % работников полагают, что их профессиональный уровень является высоким.

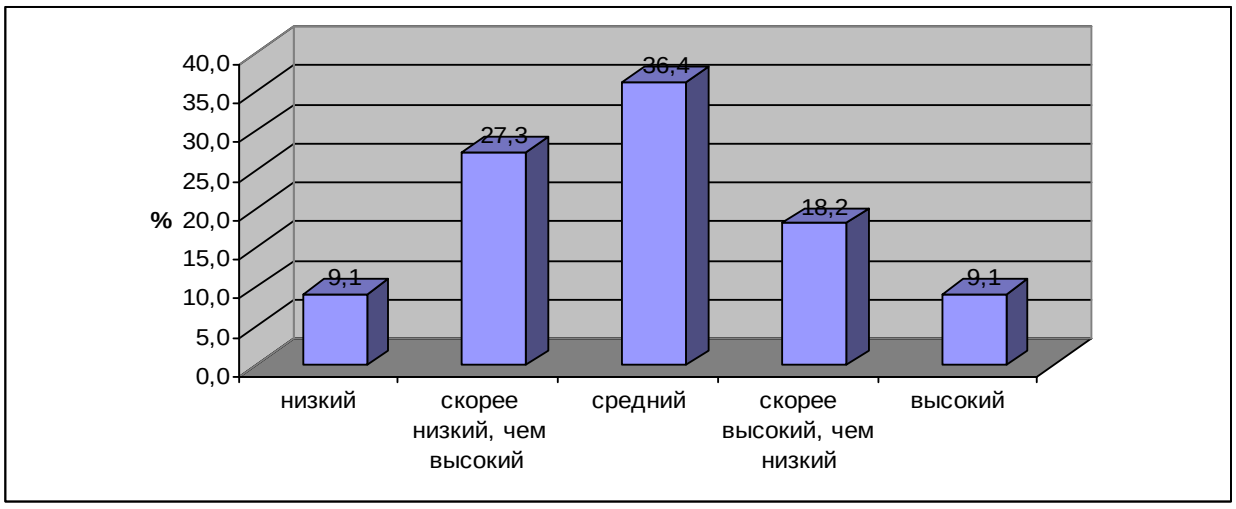

Рисунок 5 – Самооценка сотрудниками АО «Альфа-Банк» уровня своей профессиональной квалификации

Анализ системы управления персоналом АО «Альфа-Банк» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ системы управления персоналом АО «Альфа-Банк»

№ п/п	Функцио-нальная подсистема СУП	Задачи СУП	Состояние СУП в Банке	Соответствие
1.	Планирование и маркетинг персонала	Снижение расходов на персонал	Оптимизация численности персонала согласно плану	соответствует
2.	Подбор, отбор и найм персонала	Комплектование Банка квалифицированным и кадрами с учетом изменения состава работающих	- компетентностный подход при отборе кадров и оценке не применяется: модели компетенций для каждой должность не разработаны. - Положение о подборе и расстановке персонала отсутствует.	не соответствует
3.	Оценка персонала	Оценка эффективности деятельности персонала по формализованным показателям	- оцениваются только коллективные показатели деятельности (выполнение плана продаж по подразделению). - нет оценки индивидуальных результатов персонала	не соответствует
4.	Мотивация и стимулирование	Стимулирование труда персонала на	- премиальная часть заработной платы выплачивается	соответствует

	персонала	основе показателей эффективности деятельности должности	пропорционально окладу, а также по результатам деятельности	

Итак, существующие недостатки в системе управления персоналом Банка позволяют сделать вывод о ее неполном соответствии стадии жизненного цикла организации.

2.4 Анализ процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

Подбор персонала – это один из важнейших факторов системы управления персоналом, который влияет на многие сферы деятельности организации. В связи с этим исследована система подбора и расстановки персонала за последние два года в АО «Альфа-Банк».

В АО «Альфа-Банк» разработана инструкция по проведению подбора и отбора персонала при замещении вакантной должности. Схема подбора приводится ниже на рисунке 6.

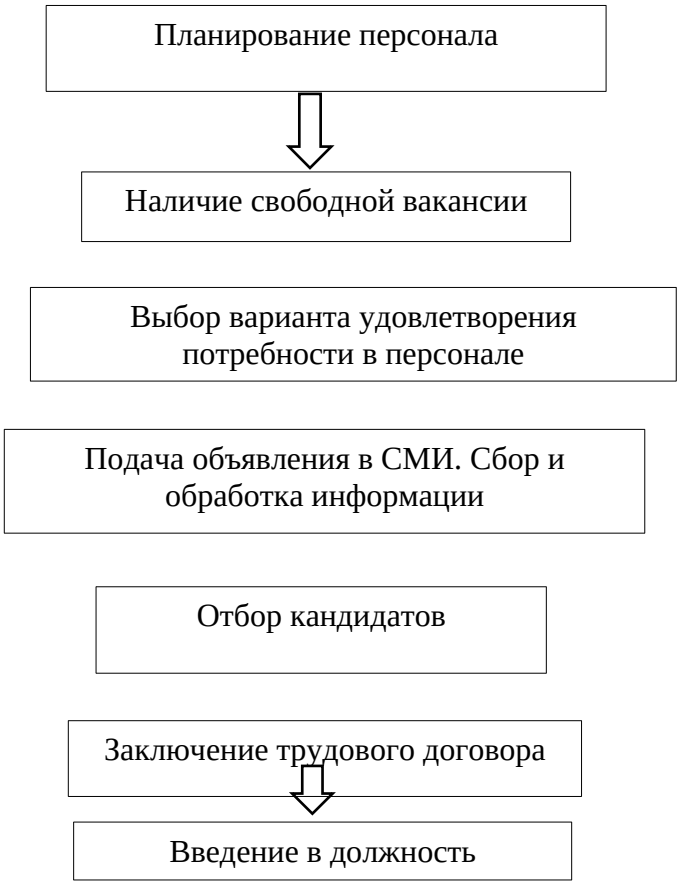

Рисунок 6 – Схема подбора персонала в АО «Альфа-Банк»

Следует отметить, что данная схема разработана в 2015 году, когда еще не проявлялись кризисные явления в экономике, поэтому она не учитывает необходимости острой экономии средств Банка.

Подбором и расстановкой персонала в организации занимается отдел кадров АО «Альфа-Банк», при формировании свободной вакансии в работу подключается руководитель подразделения, в котором открыта вакансия, затем она утверждается Директором по персоналу.

1. Планирование потребности в персонале.

АО «Альфа-Банк» является крупной компанией, в ней используется тактическое планирование потребности в персонале, что позволяет спрогнозировать потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Показатели зависят от текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений. Также, при планировании персонала учитывается динамика рынка и конкуренция в данной отрасли; уровень оплаты труда работников и внутренняя культура организации и еще немало факторов.

Вся процедура планирования потребности в персонале в АО «Альфа-Банк» представлена в виде четырех крупных этапов, представленных на рисунке 7.

Первый этап. Анализ внутренних ресурсов компании. Цель анализа - прогнозирование удовлетворения будущих потребностей. Учитывается общая стратегия компании, финансовая состоятельность, оборот прибыли и т.д.

Второй этап. Анализ потребностей компании в персонале. Происходит анализ потребностей компании в персонале на конкретный период (месяц, квартал). То есть выявляется сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуется работников.

Третий этап. Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей. Происходит анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании в персонале за счет существующих человеческих

ресурсов. Это зависит от кадровой политики: нацелена на удержание сотрудников или нет.



Рисунок 7 – Этапы планирования потребности в персонале в АО «Альфа-Банк»

Четвертый этап. Принятие решения. Происходит процесс принятия решения:

- Привлекать человеческие ресурсы извне;
- Переквалифицировать частично имеющихся сотрудников;
- Сократить персонала за неимением надобности.

По мнению автора, проблема в относительно бессистемном сокращении штата. Испугавшись кризиса, руководство компании не стало замещать вакансии выбывавших сотрудников, что, отчасти, могло негативно сказаться на качестве работы компании.

2. Наличие свободной вакансии. В отдел кадров поступает заявка от начальника отдела, где открылась вакансия, в письменной форме. Составляется список требований к кандидату.

3. Выбор варианта удовлетворения потребности в персонале.

В организации используются 2 варианта:

А) внутренний поиск. Рассматриваются кандидатуры работников компании. Уже работающие сотрудники являются более предпочтительными претендентами на вакантную должность.

Б) внешний поиск.

Представим в таблице 11 данные о методах подбора кандидатов на вакантные должности в АО «Альфа-Банк».

Таблица 11 – Методы подбора персонала, применяемые в АО «Альфа-Банк», %

Методы	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Откл., 2018-2016, +/-
1	2	3	4	5
Внутриорганизационный поиск	49	51	52	3
По рекомендациям сотрудников Банка	11	10	10	-1
Средства массовой информации	14	13	12	-2
Помощь кадрового агентства	3	3	2	-1
«Самоинициативные» соискатели	7	8	8	1
Поиск в учебных заведениях	2	2	1	-1
Служба занятости	14	13	15	1
Итого	100	100	100	0

Из представленных в таблице 11 данных видно, что предпочтение в методах подбора персонала в Банке отдается внутриорганизационному поиску. При использовании внутриорганизационного метода подбора в основном преследуется цель – найти сотрудников на вакантные должности главных специалистов и управленцев, уже имеющих стаж и опыт работы на банковской службе. Внутриорганизационный поиск проходит внутри АО «Альфа-Банк». Также внутриорганизационный метод подбора кадров на замещение должностей предусматривает создание резерва на руководящие должности.

Вакантные должности появляются как следствие «движения» работников внутри Банка. Преимущества использования внутриорганизационного метода подбора персонала заключаются в следующем:

— отсутствие материальных затрат;

— метод способствует росту лояльности персонала;

— кандидаты не нуждаются в интеграции в коллектив.

Недостатки использования внутриорганизационного метода подбора персонала:

— ограниченный выбор претендентов;

— отсутствие возможности привлечения свежих сил;

— внутриорганизационный метод поощряет укрепление местничества начальников структурных подразделений.

Также достаточно часто в Банке при подборе кадров прибегают к такому методу подбора, как рекомендации сотрудников банка. То есть действующие сотрудники банка рекомендуют кандидатов на вакантные должности.

Однако, по данным исследования, проведенного аналитиками кадрового агентства «Персона» в 2017 году (г. Москва), такой метод не приемлем для кредитных организаций, так как он идет вразрез с положениями Кодекса корпоративного управления в части построения работы банков на принципах «родственности» и «близкого знакомства».

Также в процессе подбора кандидатов на замещение вакантных должностей в Банке используется такой метод, как публикация объявления на сайте Банка в разделе «Вакансии» и в средствах массовой информации.

Отметим, что такие методы подбора персонала, как помощь кадрового агентства и поиск сотрудников в высших учебных заведениях – используются крайне редко, при поиске сотрудников на замещение временных вакантных должностей, например, на период декретного отпуска и отпуска по уходу за ребёнком).

4. Подача объявления в средства массовой информации; Сбор и обработка информации.

5. Отбор кандидатов (из внешних источников привлечения).

Менеджер по персоналу просматривает все резюме и сравнивает их с должностными требованиями. При отборе обращается внимание на образование, стаж работы, возраст. На этом этапе отказ кандидату не сообщается, он сам должен позвонить и узнать результат.

Конкурс резюме проводит менеджер по персоналу, основываясь на должностной инструкции и письменной заявке на подбор специалиста. Таким образом, он располагает минимальной информацией. Эффективность и качество работы менеджера по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфики предлагаемой работы.

Кейс-интервью по теме "Навыки продаж и понимание бизнес-процессов" для кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг», например, в АО «Альфа-Банк» не проводится.

Менеджер по персоналу договаривается с отобранными кандидатами о времени проведения собеседования. Кандидат заполняет анкету в отделе кадров (анкета кандидата на должность представлена в приложении А). Собеседование проводит менеджер по персоналу отдела кадров. На нем может присутствовать руководитель отдела. Если вакантная должность ключевая (например, главный бухгалтер), то кандидат проходит собеседование с руководителем отдела кадров – Директором по персоналу.

В АО «Альфа-Банк» четко сформирована система проведения собеседования. Вопросы, задаваемые на собеседовании, подготовлены заранее, однако компетентностный подход при отборе кадров и оценке не применяется.

В АО «Альфа-Банк» используется метод анкетного опроса и интервьюирования, несмотря на его популярность, метод является ненадежным способом отбора специалистов. Необходимо при проведении собеседования присутствие руководителя отдела, в целях принятия более сбалансированного решения.

6. Заключение трудового договора

Определяется дата приема на работу - первый рабочий день. В этот день работник приходит к 9:00 в офис в отдел кадров. Пишет заявление о приеме на работу, предоставляет документы - фотографии 3*4, копия паспорта, ИНН и страхового свидетельства, военного билета, копия документов об образовании, свидетельства о заключении брака и рождения детей, оригинал трудовой книжки.

Ознакомление с нормативными документами. Подписывается лист ознакомления для каждого документа.

Заполняется личная карточка (форма Т-2), подписывается заявление о неразглашении коммерческой тайны, должностная инструкция в 2 экземплярах. При необходимости заключаются договор об индивидуальной материальной ответственности.

Заключается трудовой договор по приказу о приеме на работу.

Менеджер по персоналу проводит беседу о компании, традициях, существующих в коллективе, рассказывает о принятой в организации форм одежды, корпоративных мероприятиях. Работник приступает непосредственно к выполнению собственных обязанностей. Чаще всего, весь день происходит ознакомление с работой непосредственно на рабочем месте.

7. Введение в должность.

Срок введения в должность в организации составляет одну неделю.

Отметим, что индивидуальная программа развития должности не представляется при расстановке персонала. Анализ адаптации само по себе содержит проблему, так как, по мнению большинства специалистов кадровиков, процесс адаптации продолжается несколько месяцев, иногда затягиваясь на полтора - два года. В любом случае, недельной адаптации явно недостаточно, и сотрудник оказывается в дискомфортной ситуации, когда, еще не встроившись в структуру компании, получает задания наравне с опытными коллегами. Это же является одной из причин угнетения новичков.

В целях проведения анализа существующей системы подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» был проведен опрос 30 сотрудников Банка различной категории. Респондентам был задан вопрос: «Можете ли вы выделить недостатки существующей системы подбора и расстановки кадров в Вашей организации?». Каждый вариант ответа был зафиксирован.

Недостатки существующей системы подбора и расстановки кадров по мнению респондентов представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Недостатки существующей системы подбора и расстановки кадров по мнению респондентов в АО «Альфа-Банк»

Недостатки, названные сотрудниками, принявшими участие в опросе	Количество назвавших сотрудников, чел.	Процентная доля, %
1	2	3
Сообщают новичку не полную информацию о должности	10	33,3
Иногда принимают человека, не способного справиться с работой	2	6,7
Принимают много молодых и амбициозных работников на должности, которые не соответствуют их амбициям	2	6,7
При подборе часто учитывают образование, но не учитывают опыт работы человека	3	10
Принимают слишком много студентов, которые сразу не собираются долго работать	1	3,3
При подборе персонала кандидат не оценивается в соответствии с профилем должности	4	13,3
Компетентностный подход при отборе кадров и оценке не применяется: модели компетенций для каждой должность не разработаны	5	16,7
Индивидуальная программа развития должности не представляется при расстановке персонала	3	10
ИТОГО	30	100

Как видно из таблицы 12, 1 сотрудник отмечает среди недостатков прием на работу студентов, которые, заканчивая учебное заведение, покидают Банк в

поисках должности, более соответствующей их новому статусу и профессиональному уровню.

Самым распространённым недостатком респонденты считают то, что на предприятии практикуется сообщение кандидату не полной информации о будущей работе. Естественно узнавая всю информацию уже в процессе работы, новичок часто оказывается недоволен и через некоторое время увольняется.

Также многие сотрудники (16,7 %) в качестве одного из недостатков расстановки кадров отметили, что компетентностный подход при отборе кадров и оценке не применяется.

10 % респондентов отметили отсутствие индивидуальной программы развития должности при расстановке персонала.

Итак, большая часть работников АО «Альфа-Банк» имеет высшее профессиональное образование. Однако, банковская сфера и банковские продукты, предлагаемые на рынке, настолько специфичны, что наличие у новичков даже высшего профильного образования, недостаточно для ведения самостоятельной эффективной профессиональной деятельности. Особенно это касается сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. Недостаток специалистов со специальной подготовкой и опытом работы объясняется узостью и закрытостью рынка труда банковских работников.

Таким образом, особенности подбора персонала в АО «Альфа-Банк» диктуют необходимость профессионального совершенствования новых сотрудников, как на этапе адаптации, так и в процессе профессиональной деятельности.

2.5 Выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

Итак, основные этапы подбора персонала в компании АО «Альфа-Банк» выполняются последовательно менеджером по персоналу отдела кадров Банка. Однако имеются в процессе подбора персонала проблемные зоны, выявленные в результате анализа:

1. На начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Менеджер по персоналу, или руководитель подразделения, не составляет профиль должности для каждой открытой вакансии. Тем самым усложняется работа менеджера по персоналу при подборе и расстановке персонала.

2. Не имея разработанного портрета идеального работника, менеджер по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике, что негативно сказывается на отбор кандидатов.

3. Компетентностный подход при отборе кадров и оценке не применяется: модели компетенций для каждой должность не разработаны.

4. Кейс-интервью по теме "Навыки продаж и понимание бизнес-процессов" для кандидатов на должность, например, «Менеджер по продажам банковских услуг» в АО «Альфа-Банк» не проводится.

5. Индивидуальная программа развития должности не представляется при расстановке персонала.

6. Некачественный отбор приводит к высокой вероятности проникновения на должность случайного человека, который склонен к увольнению, а, следовательно, потраченное на его обучение время окажется прямыми убытками компании, а производительность труда такого сотрудника существенно ниже, чем у профессионала.

7. Положение о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк» отсутствует.

Таким образом, необходимо разработать проектные предложения по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк», поскольку качественный подбор работников:

— увеличивает прибыль компании;

— снижает текучесть кадров;

— повышает продуктивность труда;

— позволяет компании развиваться.

2.6 Задание на разработку организационного проекта совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

Цель разработки проекта: разработать проектные предложения по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» с целью сокращения текучести кадров и повышения эффективности деятельности организации в целом.

Перечень проектных предложений:

1. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»:

— Разработать схему процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»;

— Разработать профиль должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов.

2. Разработать рекомендации по совершенствованию методов подбора персонала в АО «Альфа-Банк»:

— Разработать компетентностную модель для должности нначальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк»;

— Разработать план проведения отборочного структурированного собеседования по компетенциям начальника отдела долгосрочных кредитов;

— Разработать опросник для оценки уровня развития навыка продаж и понимания бизнес-процессов для кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка.

3. Разработать индивидуальный план развития для должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка для планирования карьеры при расстановке персонала.

4. Разработать Положение о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк».

Дерево целей разработки проектных предложений по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» представлено на рисунке 8.

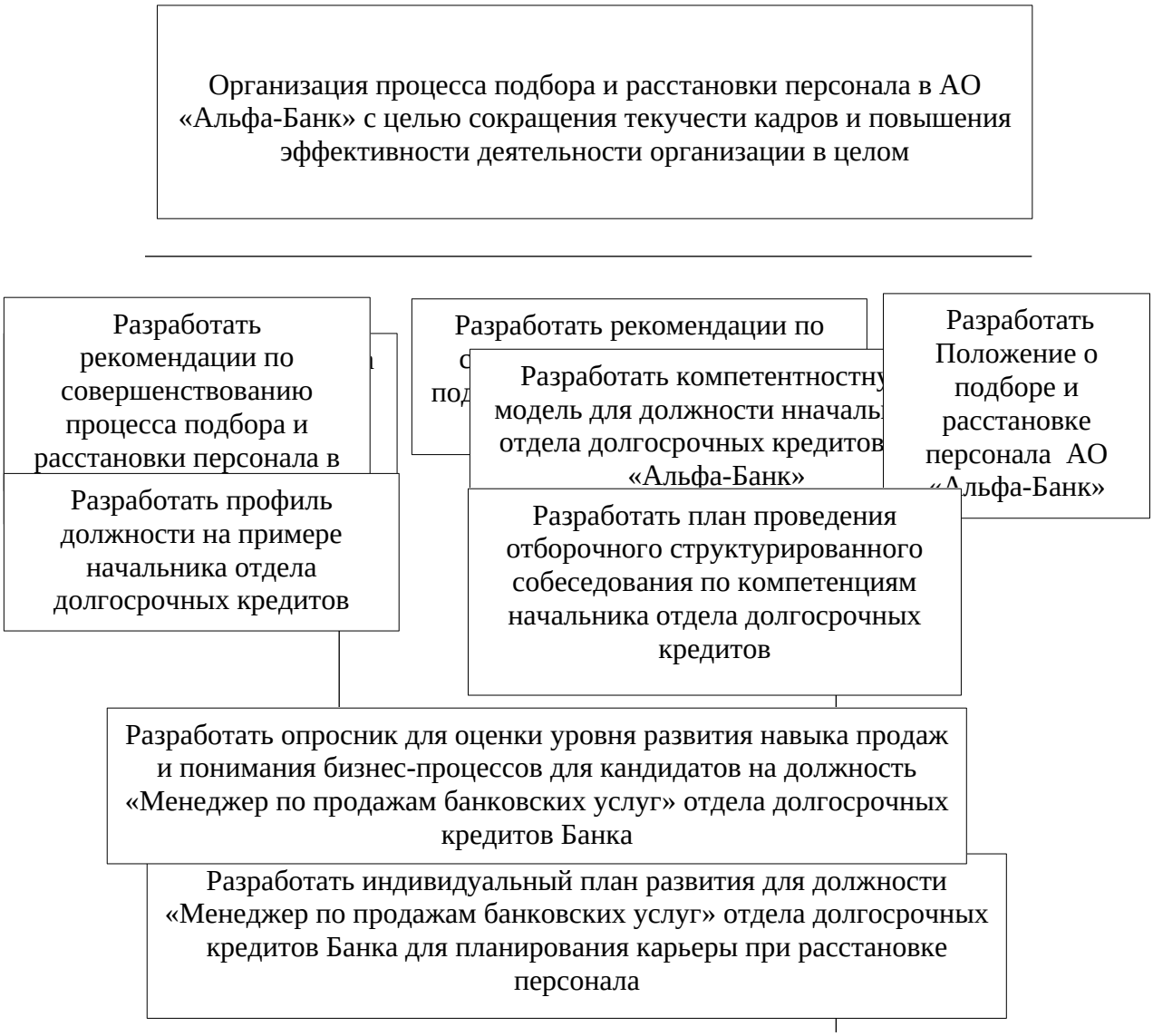

Рисунок 8 – Дерево целей разработки проектных предложений по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

Возможные источники социально-экономической эффективности, предполагаемые затраты:

Экономический результат: снижение затрат на привлечение кадров;

Социальный результат: подбор продуктивных работников, улучшение микроклимата в коллективе, повышение лояльности к компании, развитие корпоративной культуры, снижение текучести кадров, снижение риска возникновения конфликтных ситуаций между персоналом. Затраты: затраты на оплату труда работников отдела кадров, которые будут заниматься внедрением данного проекта в организации в виде разовой премии 50 % от оклада.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В АО «АЛЬФА-БАНК»

3.1 Разработка схемы процесса подбора и расстановки персонала, профиля должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк»

При анализе организации системы подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» были выделены как достоинства, так и недостатки системы подбора персонала, и проанализировав их, автор пришел к выводу о несовершенстве рассматриваемой подсистемы управления персоналом в рассматриваемой организации.

В целях совершенствования процесса подбора персонала в АО «Альфа-Банк» на рисунке 9 представим усовершенствованную схему процесса подбора и расстановки персонала в Банке с учетом разработки последующих проектных предложений.

В соответствии с усовершенствованной схемой процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» необходимо представить функциональное закрепление обязанностей по подбору персонала за работниками отдела кадров Общества и рассчитать трудоёмкость выполнения данной функции.

Рассчитаем суммарную трудоемкость выполняемых всех трудовых функций системы управления персоналом менеджером по персоналу АО «Альфа-Банк» по формуле 2:

$$Те_{общ} = Ч_{с.п.} * Ф_{год.1\ раб.} \quad (2)$$

где, $Те_{общ.}$ – суммарная трудоёмкость выполняемых трудовых функций менеджером по персоналу; $Ч_{с.п.}$ – численность работников, реализующих функции СУП (2 чел.); $Ф_{год.1\ раб.}$ – величина полезного годового фонда рабочего времени (1920 ч).



Рисунок 9 – Усовершенствованная схема процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

$$Te_{общ} = 2*1920=3840 \text{ (чел.ч.)}$$

Реализация пяти основных функций СУП, например, будет составлять 80 % от всего фонда рабочего времени менеджера по персоналу и Директора по персоналу и будет равна:

$$Te_{ф.адапт.}=3840*0,8/5= 614,4 \text{ (чел.ч.)}$$

Итак, менеджеру по персоналу и Директору по персоналу необходимо выделить 614,4 часов в год для реализации одной из основных функций СУП – подбор и расстановка персонала.

Далее представим разработку рекомендаций по реализации усовершенствованной схемы подбора и расстановки персонала в организации.

Согласно разработанной схеме, отраженной на рисунке 8, кандидаты на вакантную должность должны соответствовать квалификационным требованиям и требованиям к компетенциям. С этой целью необходимо менеджеру по персоналу совместно с руководителем подразделения открытой вакансии разрабатывать профиль должности для каждой вакансии в организации.

В таблице 13 представлено функциональное закрепление обязанностей по подбору персонала за работниками отдела кадров Банка и рассчитанная трудоемкость выполняемых трудовых функций по подбору персонала.

Условные обозначения к таблице 13:

Р – руководит;

А – анализирует;

С – согласовывает, подписывает документ;

О – отвечает за выполнение функции;

И – исполняет;

П – передает/получает информацию;

К – контролирует.

Таблица 13 – Схема функционального закрепления обязанностей по подбору персонала за работниками отдела кадров в АО «Альфа-Банк»

Функции	Юрист	Председатель правления	Директор по персоналу	Менеджер по персоналу	Трудоемкость выполняемых трудовых функций, чел.ч. в год
1	2	3	4	5	6
Расчет и планирование потребности в персонале			РСОК	АИП	30
Подача объявления в СМИ. Сбор и обработка информации. Проверка рекомендаций кандидатов			РСК	АИПО	45
Формирование требований к вакантной должности			РСК	АИПО	100
Оценка кандидата на вакансию и отбор подходящего работника в соответствии с планом проведения собеседования по выявлению компетенций должности на основе компетентностной модели. Проведение опросника для кандидатов после собеседования			РСК	АИПО	260
Проверка трудового договора	И			С	10
Принятие решений. Подписание приказа и трудового договора		СР		А	18
Адаптация специалиста в компании			РСК	АИПО	18
Введение в должность			РСК	АИПО	8
ИТОГО:					614,4

Разработаем профиль должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» (таблица 14-15).

Определив основные критерии найма и отбора кандидата на данное рабочее место с помощью разработанного профиля должности и приняв решение о цене, которую готова заплатить компания этому специалисту, менеджер по персоналу может приступить к следующему этапу процесса подбора и расстановки персонала – к оценке кандидата на вакансию и отбору подходящего работника в соответствии с планом проведения собеседования по выявлению компетенций должности на основе компетентностной модели.

Таблица 14 – Профиль должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» (часть 1)

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ	
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела долгосрочных кредитов
СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	Отдел долгосрочных кредитов
ПОДЧИНЕННЫЕ	Специалисты отдела долгосрочных кредитов
ЦЕЛЬ ДОЛЖНОСТИ	Организация работы Отдела с целью увеличения доходов Банка, удовлетворения экономических интересов заемщиков и повышения рентабельности деятельности Банка
ФУНКЦИИ	— Осуществляет общее руководство деятельностью Отдела и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него задач и функций, а также за результаты работы Отдела. — Участвует в разработке текущих и перспективных планов по объему выдаваемых долгосрочных кредитов физическим лицам, уровню кредитных ставок, размеру ожидаемых доходов. — Организует работу Отдела и кредитующих подразделений по размещению кредитных ресурсов физическим лицам. — Участвует в работе по изучению рынка банковского кредитования физических лиц. — Участвует в разработке внутрибанковских нормативных актов в области долгосрочного кредитования физических лиц. — Организует работу по обучению сотрудников Отдела по вопросам долгосрочного кредитования клиентов. — В рамках деятельности Отдела осуществляет необходимый контроль за деятельностью кредитующих подразделений, в том числе с выездом в филиалы и дополнительные офисы. — Консультирует работников Банка в части принятой в Банке политики кредитования и сопровождения долгосрочных кредитных договоров. — Изучает законодательство и современные технологии в области банковского кредитования физических лиц. — Контролирует своевременность и полноту формирования резервов на возможные потери по ссудам и условным обязательствам кредитного характера по договорам с физическими лицами, заключенным уполномоченными сотрудниками Отдела и кредитующих подразделений.

Таблица 15 – Профиль должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» (часть 2)

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ	
ПОЛ	Не важен
ВНЕШНОСТЬ	Деловой стиль в одежде, презентабельность, опрятность
ОБЩИЙ СТАЖ РАБОТЫ	Стаж общий не менее трех лет, в том числе в кредитных организациях — не менее двух лет
ОБРАЗОВАНИЕ	Высшее экономическое, финансовое или юридическое образование
СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ ЯЗЫКАМИ	Русский
УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ	Intermediate и выше
ВЛАДЕНИЕ ПК, ПО	пакет MS Word и MS Excel в объеме пользователя
КВАЛИФИКАЦИОННАЯ КАРТА	
ЗНАНИЯ	Знание особенностей организации работы по долгосрочному кредитованию клиентов
НАВЫКИ	Опыт работы в сфере банковского долгосрочного кредитования не менее двух лет, или опыт руководства подразделением кредитной организации, связанным с осуществлением банковских операций, не менее одного года
КОМПЕТЕНЦИИ	Планирование и самоорганизация, воздействие и оказание влияния на подчиненных, оперативная мотивация подчиненных, знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию, знание основ бухгалтерского учета кредитных операций, принятие решений и оценка рисков, клиентоориентированность, уверенность в себе, устойчивость к стрессу, ответственность, коммуникативность.

Итак, на основе данного профиля должности необходимо разработать компетентностную модель для вакансии начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк», что будет представлено в следующем разделе.

3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию методов подбора персонала в АО «Альфа-Банк»

В целях процесса подбора в АО «Альфа-Банк» необходимо внедрение новых методов подбора претендентов с применением компетентностного подхода в управлении персоналом.

Разработаем конкретную модель для отбора персонала при подборе на руководящую должность нначальника отдела долгосрочных кредитов в АО «Альфа-Банк».

Представим необходимые компетенции для оценки должности начальника отдела долгосрочных кредитов в АО «Альфа-Банк» при подборе и расстановке персонала:

— Планирование и самоорганизация;

— Воздействие и оказание влияния на подчиненных,

— Оперативная мотивация подчиненных;

— Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию;

— Знание основ бухгалтерского учета кредитных операций;

— Принятие решений и оценка рисков;

— Клиентоориентированность;

— Уверенность в себе;

— Устойчивость к стрессу;

— Ответственность;

— Коммуникативность.

Все компетенции должности начальника отдела долгосрочных кредитов объединим в 3 кластера:

1. Управленческие компетенции;
2. Профессиональные компетенции;

3. Личностные характеристики.

Итоговая модель компетенций отражена в приложении Б.

Разработаем список вопросов для проведения собеседования по выявлению компетенции «Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию» у начальника отдела долгосрочных кредитов:

— Приведите пример проблемы, к решению которой вы прибегли с помощью знаний законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию?
— Как часто вы изучаете методические материалы по долгосрочному кредитованию?
— Как часто вы консультируетесь с коллегами по вопросам законодательства кредитования физических лиц?
— Интересуетесь ли вы изменениями в законодательстве кредитования физических лиц? Какие новые вышли статьи за последние полгода?

Сводная ведомость оценки проявления компетенции «Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию» у начальника отдела долгосрочных кредитов представлена в таблице 16.

Итак, на основании собеседования по выявлению компетенций менеджеру по персоналу необходимо будет обработать полученные ответы, по результатам которых можно будет оценить уровень развития компетенций начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк». Результирующий бланк оценки представлен в таблице 17.

Таблица 16 – Сводная ведомость оценки проявления компетенции «Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию» у начальника отдела долгосрочных кредитов

Индикаторы компетенции	**Действие**	**Оценка (за выполнение действия присваивается определенный балл) 1-проявлется редко 2-проявляется в большинстве случаев 3- проявляется всегда**
Знает где посмотреть законодательные и нормативные акты, а также методические материалы по долгосрочному кредитованию	Не привел ни одной проблемы, к решению которой кандидат мог бы прибегнуть с помощью знаний законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию	1
Знает основные статьи, применяемые в практике кредитования, но при возникновении нестандартных ситуаций консультируется с коллегами уточняет в интернете или литературе	Часто консультируется с коллегами по вопросам законодательства кредитования физических лиц	2
Знает и выступает как эксперт в сложных ситуациях, не допускает ошибок. Интересуется изменениями в законодательстве. Методические материалы по долгосрочному кредитованию применяет на практике	Интересуется изменениями в законодательстве кредитования физических лиц. Назвал вышедшие статьи за последние полгода	3
ИТОГО:		1-3

Таблица 17 – Результирующий бланк оценки уровня развития компетенций начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк»

Название компетенции	**Оценка в баллах**	**Сумма баллов по каждой компетенции**	**Уровень развития компетенций в соответствии с полученными баллами**
Планирование и самоорганизация	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Оперативная мотивация подчиненных	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Знание основ бухгалтерского учета кредитных операций	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Принятие решений и оценка рисков	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Клиентоориентированность	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Уверенность в себе	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Устойчивость к стрессу	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Ответственность	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
Коммуникативность	1-3	1	Низкий уровень
		2	Средний уровень
		3	Высокий уровень
ИТОГО:	11-33	11-16	Низкий уровень
		17-27	Средний уровень
		28-33	Высокий уровень

Таким образом, на основании результирующего бланка оценки можно будет сделать вывод об уровне развития компетенций оцениваемого на основе балльного метода.

Результатом проведенного структурированного собеседования по компетенциям будет выступать объективная и выбор кандидата из всех для закрытия Окончательное решение должно приниматься Директором по персоналу отдела кадров Банка.

В целях проведения оценки кандидата на вакансию и проведения отбора подходящего работника необходимо разработать письменный план проведения собеседования по выявлению определенных компетенций кандидатов.

Разработанный план проведения собеседования по выявлению определенных компетенций на вакансию начальник отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» представлен в приложении В.

В целях оценки уровня развития навыка продаж и понимания бизнес-процессов при подборе и отборе кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» при внутриорганизационном поиске сотрудников на открытую вакансию разработаем опросник для оценки кандидата для менеджера по персоналу отдела кадров компании и представим в приложении Г.

Итак, после оценки уровня развития навыка продаж и понимания бизнес-процессов для кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг» менеджер по персоналу отдела кадров сформулирует вывод об уровне развития компетенций данного кандидата и перейдет к этапу принятия решений и оформлению трудовых отношений.

3.3 Разработка плана развития для должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка для планирования карьеры при расстановке персонала

В целях развития трудового потенциала работников при расстановке персонала разработаем индивидуальный план развития для должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка для планирования его карьеры (таблица 18-19).

Таблица 18 – Индивидуальный план развития на примере должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» на период с 10.01.2019 по 01.07.2019 (часть 1)

Ф.И.О. сотрудника	Михалевич Сергей Викторович, 10.02.1988
Должность, подразделение	Менеджер по продажам банковских услуг, отдел долгосрочных кредитов
Основное образование	Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, факультет "Финансовый менеджмент"
Дополнительное образование	Очно-дистанционные программы «Корпоративный менеджмент» (2014 год)
Цель развития	Повысить уровень компетенций до требований должности менеджера по продажам банковских услуг
Требуемый уровень развития компетенций	Необходимые компетенции: — Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию; — Знание основ бухгалтерского учета кредитных операций; — Клиентоориентированность; — Уверенность в себе; — Устойчивость к стрессу; — Коммуникативность. Главные требования: Среднее специальное, высшее/неоконченное высшее образование; Опыт работы с клиентами в сферах продаж или опыт на аналогичной должности в банках со схожим функционалом от 6 месяцев; Приветствуется опыт работы в таких компаниях, как: Сбербанк, Альфабанк, Открытие, Тинькофф, ОТП, Авангард, Home Credit, Евросеть, Связной, М. Видео, МТС, Мегафон т.д.; Уверенный пользователь Microsoft Office.
Возможное перемещение	На должность начальника отдела долгосрочных кредитов

Таблица 19 – Индивидуальный план развития на примере должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» на период с 10.01.2019 по 01.07.2019 (часть 2)

Стратегия развития	Действия	Сроки
Развитие на рабочем месте	Самостоятельно брать на себя ответственность и риски за решение проблем	10.01.2019 – 01.07.2019
	В повседневной работе отслеживать все ситуации оказания влияния на результат работы отдела. Выделить успешные и неуспешные попытки оказать влияние на процесс. Проанализировать причины неуспеха и свои сильные стороны, позволившие успешно оказывать влияние	10.01.2019 – 01.07.2019
Коучинг	Совместно с менеджером по персоналу сделать поуровневое описание компетенций «Клиентоориентированность», «Уверенность в себе». Оценить себя по этой компетенции	10.01.2019 – 10.02.2019
	Решить кейс-ситуации. Получить обратную связь о сильных и слабых сторонах	Раз в квартал
Самообучение	Книги: «Активные продажи» Н. Быков и пр., самостоятельное изучение АБС Диасофт	11.02.2019 – 10.03.2019
Тренинги и семинары	Пройти обучение по программе MINI-MBA Professional «Управление финансами». Основные курсы: — Риск-менеджмент — Кредитные риски — Кредитование в РФ	11.02.2019 – 10.05.2019
	Пройти краткосрочный курс повышения квалификации по направлению «Юридические аспекты банковской деятельности» в целях развития компетенции «Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию»	11.05.2019 – 01.07.2019
	Пройти тренинг Orientation program	11.06.2019 – 01.07.2019

	Пройти тренинг коммуникативной компетентности	01.07.2019

Итак, согласно предложенным мероприятиям расстановка персонала в АО «Альфа-Банк» должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала при подборе, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании Банка.

3.4 Разработка Положения о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк»

В целях документационного обеспечения процесса подбора персонала необходимо разработать Положение о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк».

Целью разработки и утверждения Положения является совершенствование работы по своевременной комплектации штата компании, унификация подходов к подбору соискателей.

Разработанное Положение о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк» представлено в приложении Д.

Качественно разработанный и внедренный механизм подбора работников позволит отделу кадров АО «Альфа-Банк» эффективно функционировать, отбирая для организации только лучших, наиболее подходящих для данной компетенции сотрудников.

С помощью предложенного Положения организация сможет урегулировать взаимоотношения внутри коллектива, которые, в своем нынешнем состоянии, влияют на текучесть кадров. Снижая текучесть кадров, организация будет наращивать производительность труда, не неся дополнительных затрат.

3.5 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

При оценке экономической эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» могут быть использованы следующие обобщающие показатели:

1. ***Чистый дисконтированный доход*** (ЧДД), определяется по формуле 3:

$$ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K_t) \cdot \alpha_t, \quad (3)$$

где P – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

K – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

$t_н$ – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$t_к$ – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

P_t – экономические результаты, достигаемые на t-м шаге (в t-м году расчетного периода), руб.;

K_t – затраты, осуществляемые на t-м шаге (в t-м году расчетного периода), руб.;

α_t – коэффициент дисконтирования.

В качестве начального года расчетного периода принимается год начала финансирования проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом, включая проведение научных исследований.

Представим расчет оценки экономических результатов (Р) проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» в приложении Е.

Просуммируем все экономические результаты проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»: ежегодное значение дохода, которое планируется получать после совершенствования процесса подбора и расстановки персонала:

Р= 100000+18760+72062+43100+140000= 373922 руб/год.

Рассчитаем затраты, связанные с разработкой проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»:

Затраты на разработку проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» подразделяются на ***единовременные*** и ***текущие***.

Единовременные затраты на разработку проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» (K_y) включают составляющие:

K_{y1} – предпроизводственные затраты;

K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»;

K_{y3} – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и определяются по формуле 4:

$$\boldsymbol{K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}.} \quad (4)$$

1. *Предпроизводственные затраты* (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле 5:

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^{n} \left(З_i \times M_i\right) \times K_Д \times K_C + З_P \quad (5)$$

где$З_i$ – месячный оклад *i*-го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

M_i – количество месяцев работы в году *i*-го работника, занятого разработкой оргпроекта;

n – количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_д$ – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

K_c – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$З_р$ – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта.

$$\boldsymbol{K_{y1}} = \sum_{i=1}^{n} (58800 \times 1{,}5) \times 1{,}1 \times 1{,}3 + 52042 = \mathbf{178168\ руб.}$$

2.Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле 6:

$$K_{y2} = K_{т.с.у.} + K_{т.м.н.} + K_и + K_{с.р.з.} + K_{п.к.} + K_{о.с.} - K_в,, \quad (6)$$

где $K_{т.с.у.}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{т.м.н.}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

$K_и$ – затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{с.р.з.}$ – затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, которые определяются по формуле 7:

$$K_{с.р.з.} = C \times П \times H, \quad (7)$$

где *C* – стоимость 1 м^3 здания, помещения, руб.;

П – площадь здания, помещения, м^2;

H – высота этажа здания, помещения, м;

$K_{п.к.}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

$K_{о.с.}$ – затраты на пополнение оборотных средств;

$K_в$– сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

$K_{у2}$ = 11000 + 1000 + 11000 + 0+ 10000 + 2500 – 0 = 35500 руб.

3.Сопутствующие капитальные вложения в производство ($K_{у3}$), обусловленные разработкой проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк», включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов по формуле 8:

$$K_{у3} = K_{зд} + K_с + K_{об} + K_и + K_{осн} + K_о – K_л, , \quad (8)$$

где:Кзд – капитальные вложения в производственные здания;

Кс – капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства;

Коб – капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства;

Ки – капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь;

Косн – капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент;

Ко – капитальные вложения в оборотные фонды;

Кл – сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Данный вид затрат – отсутствует.

4.Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ($K_{у4}$) определяются по формуле 9:

$$Ку4 = Ки – Кил, \quad (9)$$

где $K_и$ – капитальные вложения при использовании этой продукции;

$K_{ил}$ – сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Данный вид затрат – отсутствует.

Таким образом, единовременные затраты на разработку проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» ($К_у$) равны:

$$\mathbf{К_у = 35500 + 178168 = 213668\ руб.}$$

Представим расчет обобщающих показателей целесообразности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».

Экономическую эффективность будем оценивать по следующим показателям:

1. Чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект);
2. Индекс доходности;
3. Срок окупаемости.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями коэффициента дисконтирования при различной величине нормы дисконта.

Исходные данные для оценки экономической эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Исходные данные для оценки экономической эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Значение
1	2	3	4
1	Единовременные затраты	руб	213668
2	Ежегодное значение дохода	руб	373922
3	Годовой дисконт	%	10

Рассчитаем ЧДД в каждом периоде проекта с учетом ставки дисконтирования. Результат занесем в таблицу 21.

Таблица 21 – Расчет основных величин проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

N	год	D	K	α_t	$D\alpha_t$	$K\alpha_t$	ЧДД
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2018	0	213668	1	0	213668	-213668
2	2019	373922	0	0,91	340269,02	0	340269,02
3	2020	373922	0	0,83	310355,26	0	310355,26
4	2021	373922	0	0,75	280441,5	0	280441,5
					931065,78	213668	717397,78

Так как ЧДД > 0 и составляет 717397,78 рублей, то проект по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» является экономически эффективным.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле 10:

$$ИД = (1/K_{вл}) \times \sum_{t=t_H}^{t_K} (D_t - K_t') ¿ \alpha_t \quad (10)$$

ИД=931065,78/213668=4,36

Индекс доходности (ИД) отражает эффективность инвестиционного проекта. В настоящем проекте он имеет значение 4,36, что больше 1. Это означает, что сумма приведенных доходов значительно превышает сумму капиталовложений.

Срок окупаемости ($T_{ок}$) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия (формула 11):

$$Т_{ок} = t_ - \frac{ЧТС_}{ЧТС + \; - \; ЧТС_} \quad (11)$$

$$Ток = 1 - \frac{-213668}{553937,02} = 1+0,39=1,39 \text{ лет.}$$

Срок окупаемости проекта ($Т_{ок}$) показывает, что разработанный проект начинает приносить экономическую выгоду уже на первом году внедрения.

Таким образом, в настоящем проекте все показатели выдерживают следующее соответствие: ЧДД > 0; Ток < Тр ; ИД > 1.

Следовательно, проект по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» является экономически эффективным.

Оценка эффективности проекта требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социально-экономический эффект проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» многогранен, имеет множество свойств и связей, характеризуемых рядом показателей. Проблема количественного измерения социально-экономического эффекта проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» наталкивается на большие трудности, так как далеко не все социально-экономические результаты управленческих решений по этой проблеме могут быть оценены количественными показателями, соизмеримыми с показателями экономической эффективности.

Социальная эффективность мероприятий заключается в:

- обеспечении соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников АО «Альфа-Банк»;
- обеспечении приема персонала, способного адаптироваться к организации и ее корпоративной культуре;
- снижении текучести кадров в АО «Альфа-Банк», проработавших в компании менее года;
- повышении обоснованности кадровых решений набора.

3.6 План внедрения проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

Представим состав в форме с указанием их проведения, должностных лиц в 22.

Таблица 22 – Мероприятия по проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

№	Мероприятия	Срок реализации мероприятий	Затраты ресурсов	Ответственные исполнители
1	Разработать и утвердить схему процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»	01.10.2018-13.10.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу
2	Разработать и утвердить профиль должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов	14.10.2018-26.10.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу
3	Разработать и утвердить компетентностную модель для должности начальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк»	27.10.2018-31.10.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу
4	Разработать и утвердить план проведения отборочного структурированного собеседования по компетенциям начальника отдела долгосрочных кредитов	01.11.2018-13.11.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу
5	Разработать и утвердить опросник для оценки уровня развития навыка продаж и понимания бизнес-процессов для кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка	14.11.2018-30.11.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу
6	Разработать и утвердить индивидуальный план развития для должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка для планирования карьеры при расстановке персонала	01.12.2018-03.12.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу
	Разработать и утвердить Положение о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк»	04.12.2018-10.12.2018	Затраты на З/П менеджеру по персоналу	Директор по персоналу

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными в работе задачами, в первой методической части работы исследованы теоретические основы формирования и реализации процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом. Исследование показало, что применение эффективных технологий подбора персонала позволяет обеспечивать своевременное укомплектование штата в требуемом для достижения целей компании количестве и качественном составе.

Во второй главе был проведен анализ системы управления персоналом и процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк».

Существующие недостатки в системе управления персоналом Банка позволили сделать вывод о ее неполном соответствии стадии жизненного цикла организации.

В компании происходит постоянное движение сотрудников. Многие пришедшие на работу сотрудники оказываются не готовыми к усвоению большого объема информации и к психологическим нагрузкам.

По результатам анализа были выделены следующие недостатки в процессе подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»:

— На начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Менеджер по персоналу, или руководитель подразделения, не составляет профиль должности для каждой открытой вакансии. Тем самым усложняется работа менеджера по персоналу при подборе и расстановке персонала.

— Компетентностный подход при подборе, отборе кадров и оценке не применяется: модели компетенций для каждой должность не разработаны.

— Индивидуальная программа развития должности не представляется при расстановке персонала.

— Документационное обеспечение процесса подбора и расстановки персонала АО «Альфа-Банк» отсутствует.

Таким образом, в третьей главе автор разработал проект по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк», в котором представлены следующие проектные предложения:

1. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»:

— Разработка схемы процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»;

— Разработка профиля должности на примере начальника отдела долгосрочных кредитов.

2. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов подбора персонала в АО «Альфа-Банк»:

— Разработка компетентностной модели для должности ннначальника отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк»;

— Разработка плана проведения отборочного структурированного собеседования по компетенциям начальника отдела долгосрочных кредитов;

— Разработка опросника для оценки уровня развития навыка продаж и понимания бизнес-процессов для кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка.

3. Разработка индивидуального плана развития для должности «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов Банка для планирования карьеры при расстановке персонала.

4. Разработка Положения о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк».

Расчет социально-экономической эффективности показал, что предложенный проект по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк» экономически эффективен.

Таким образом, поставленные в работе задачи решены. Цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. – М.: Проспект, 2012. – 688с.
2. Егоров С.Н. персоналом. – ПГУ Пенза, – 417с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 420с.
4. Журавлев П.В., Ю.Г. Одегов. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2012. – 220с.
5. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГУУ, 2014. – 320с.
6. Карякин А.М. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: Флинта, 2014. – 418с.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2010. – 226с.
8. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учебное пособие. – М.: ГУУ, 2006. – 38с.
9. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: [Электронный ресурс] учебное пособие. - URL:http://http://knigafund.ru/. (дата обращения: 20.06.2018)
10. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 420с.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - М., 2014г. – 520с.
12. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб, Питер, 2012. – 100с.
13. Миллер М. Э. Подбор персонала : 08.00.05 Миллер, Марина Эдуардовна; Подбор персонала : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Омск, 2011г – 201 с.
14. Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика - : Баланс Бизнес Букс, 2013. – 250с.
15. Плешин И.Ю., Управление персоналом. - Спб, 2011. – 320с.

16. Портал Trainings.ru. [Электронный ресурс] // Специализированная интернет-площадка, посвященная вопросам подбора персонала. - URL: http://www.tings.ru/. (дата обращения: 20.06.2018)
17. Современные методы рекрутмента: поиск в нужном направлении [Электронный ресурс]. //"Кадровик. Рекрутинг для кадровика"- 2018- N 6. Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-rekrutmenta-poisk-v-nuzhnom-napravlenii (дата обращения 20.05.2018)
18. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5-го англ. издания / Научн. ред. перевода Хачатуров А.Е. – М.: Дело и Сервис, 2010 – 572 с.
19. Управление персоналом организации: Учебник - 4-е изд., доп. и перераб./ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. ИНФРА-М, 2015. – 695с.
20. Управление персоналом. Учебник. / Под общ. ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2012, – 550с.
21. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурносова. – М., 2013. – 429с.
22. Управление персоналом: / под ред. И.Б. – М.: 2012. – 427с.
23. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы: Учебник / , ЛАЙЛ М. СПЕНСЕР-МЛ., САЙН М. СПЕНСЕР. - HIPPO (перевод и издание на русском языке), 2015. – 480с.
24. Компетентностный подход в УП: Учебно-практическое пособие / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012, – 250с.
25. Цели и методы развития персонала, этапы стратегии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://happyworkshop.org/money/razvitie-personal (дата обращения 21.05.2018)

Приложение А

Анкета при приёме на работу в АО «Альфа-Банк»

Фамилия _____
Имя_____
Отчество_____
Дата рождения_____
Гражданство_____

Адрес проживания_____

Домашний/Мобильный телефон_____

Знание иностранных языков _____

Семейное положение_____

Муж/Жена/Родители, возраст _____

Дети, возраст_____

Образование (название учебного заведения, специальность, год окончания
_____

Дополнительное образование (курсы, семинары и т.д.)_____

_____

Знание компьютера:

Отсутствует _____ Начальные навыки _____ Пользователь _____ Уверенный пользователь

Укажите с какими программами и текстовыми редакторами Вы работали
_____
_____

_____

Опыт работы

Название организации	Годы работы	Название должности	Обязанности

Был ли у Вас опыт руководящей работы, сколько человек было в подчинении_____

Укажите 3 Ваших деловых достоинства_____

Какие у Вас есть недостатки_____

Чему Вы планируете научиться_____

Какой размер заработной платы Вас бы устроил_____
Как скоро Вы готовы приступить к работе_____
Наличие прав и личного автомобиля_____

Можно ли связаться с Вашим предыдущим работодателем для получения рекомендации укажите его имя и номер телефона_____

Откуда Вы узнали о нашей вакансии

_____

Я не возражаю против проверки данных, указанных мной в анкете_____

Дата _____

Подпись_____

КОММЕНТАРИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ:
_____
_____

Приложение Б

Модель компетенций для руководителя на должность нначальника отдела долгосрочных кредитов в АО «Альфа-Банк»

Уровни	1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
	Планирование и самоорганизация	**Воздействие и оказание влияния на подчиненных**	**Оперативная мотивация на подчиненных**
УРОВЕНЬ НИЖЕ ОЖИДАЕМОГО	Учитывает основные разделы анализируемой информации (ситуации); выделяет приоритеты: выстраивает план действий с учётом основных ресурсов и ограничений; создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперёд). Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза); умеет организовать работу других; знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя; оговаривает ресурсы, необходимые для выполнения задач.	Адаптирует презентацию или обсуждение, чтобы они были созвучны интересам и уровню других. Предсказывает эффект действия или других элементов своего поведения на восприятие слушателей.	Использует стандартные системы мотивации, принятые в организации ранее. Плохо разбирается во всех особенностях системы корпоративной мотивации.
УРОВЕНЬ ОЖИДАЕМЫЙ	Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учётом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи.	Моделирует поведение, ожидаемое от других, или предпринимает хорошо продуманные, нетипичные или эффектные действия, чтобы оказать конкретное воздействие. Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы.	Разбирается в основных мотивационных теориях, а также во всех особенностях системы корпоративной мотивации. Не добавляет личные методы оперативной мотивации из своего арсенала в качестве дополняющих.
УРОВЕНЬ ВЫШЕ ОЖИДАЕМОГО	Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов; учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов. Следит за временем, закладывает и рассчитывает	Пользуется комплексными стратегиями влияния, подогнанными под конкретные ситуации, структурирует ситуации или работы для поощрения желаемого	Разбирается в основных мотивационных теориях, а также во всех особенностях системы корпоративной мотивации. Добавляет личные методы оперативной

	дополнительное время для подстраховки.	поведения. Добивается от других принятия своих идей и согласия.	мотивации из своего арсенала в качестве дополняющих.
Уровни	**2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**		
	Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию	**Знание основ бухгалтерского учета кредитных операций**	**Принятие решений и оценка рисков**
УРОВЕНЬ НИЖЕ ОЖИДАЕМОГО	Знает где посмотреть законодательные и нормативные акты, а также методические материалы по долгосрочному кредитованию	Знает основы бухгалтерского учета кредитных операций, но с трудом применяет свои знания на практике	Следует заранее установленным процедурам принятия решений. Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений. Делегирует принятия решений другим, если это возможно, и пересматривает пределы принятия решений в соответствии с ролью.
УРОВЕНЬ ОЖИДАЕМЫЙ	Знает основные статьи, применяемые в практике кредитования, но при возникновении нестандартных ситуаций консультируется с коллегами уточняет в интернете или литературе	Знает основы бухгалтерского учета кредитных операций, применяет свои знания на практике	Обеспечивает выполнение решений, ищет различные варианты выполнения решений. Принимает непопулярные решения, если этого требует ситуация. Берёт ответственность за открытие долгосрочного кредита клиенту.
УРОВЕНЬ ВЫШЕ ОЖИДАЕМОГО	Знает и выступает как эксперт в сложных ситуациях, не допускает ошибок. Интересуется изменениями в законодательстве. Методические материалы по долгосрочному кредитованию применяет на практике	В дополнение ко 2 - создает условия для планомерного расширения оказываемых услуг по долгосрочному кредитованию, удовлетворения спроса клиентов	Принимает решения в условиях неопределённости и с допустимым уровнем риска. Доказывает необходимость поддержки исполнения решения у руководства. Берёт ответственность за открытие долгосрочного кредита клиенту.
Уровни	**Клиентоориентированность**		
УРОВЕНЬ НИЖЕ	Проверяет удовлетворённость клиента. Распространяет полезную информацию для клиента. Старается удовлетворить потребности клиента.		

ОЖИДАЕМОГО				
УРОВЕНЬ ОЖИДАЕМЫЙ	Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными или подогнанными под клиента) продуктами и услугами. Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов.			
УРОВЕНЬ ВЫШЕ ОЖИДАЕМОГО	Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента в долгосрочном кредите, возможностях/проблемах. Действует в соответствие с этим мнением. Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает массу дополнительных усилий, чтобы удовлетворить потребности клиента. Разрабатывает программы по формированию спроса и стимулированию долгосрочного кредитования.			
УРОВНИ	**3.ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**			
	Уверенность в себе	**Устойчивость к стрессу**	**Ответственность**	**Коммуникативность**
УРОВЕНЬ НИЖЕ ОЖИДАЕМОГО	Считает себя экспертом, считает себя или свои возможности лучше по сравнению с таковыми других людей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях. Воспринимает неудачи и проступки неконкретно и не глобально.	Стрессонеустойчив. Сталкиваясь с трудностями, теряет самообладание, перестаёт трезво оценивать ситуацию, от чего страдает качество выполняемой работы	Несет ответственность в рамках своей деятельности	Способность верно излагать свои мысли в деловой переписке. Писать без грамматических и орфографических ошибок. Не всегда логично излагает свои мысли во время разговора.
УРОВЕНЬ ОЖИДАЕМЫЙ	В конфликтах занимает собственную чёткую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе. Анализирует собственное исполнение, чтобы понять неудачи и улучшить собственное исполнение.	Демонстрирует стабильность работы и контролирует своё поведение, работая в стрессовых ситуациях. Эффективно работает в течение долгого времени, решая однообразные или трудоёмкие задания.	Несет ответственность в рамках деятельности коллектива; берет на себя ответственность в реализации различных проектов	Способность верно излагать свои мысли в деловой переписке. Писать без грамматических и орфографических ошибок. Способность верно излагать свои мысли во время разговора. Верно и разумно выстраивать свою речь.
УРОВЕНЬ ВЫШЕ	Доволен или возбуждён при получении трудных заданий. Ищет	Контролирует своё поведение, не позволяет	Несет ответственность за реализацию	В дополнение ко 2 - способность отлично вести

ОЖИДАЕМОГО	дополнительную ответственность. Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо и тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчинёнными. Признаёт свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить.	эмоциям мешать работе. Стрессовые ситуации не оказывает влияние на качество работы. Быстро восстанавливается после неудач	проектов, при этом умеет делегировать полномочия; дает понимание персоналу об ответственности каждого в рамках общего дела	взаимодействие с другими Отделами Банка для заслуги цели, умение отыскивать общий язык с различными собеседниками. Способность устанавливать и задерживать контакт с аудиторией.

Приложение В

План проведения собеседования по выявлению определенных компетенций на вакансию начальник отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» для менеджера по персоналу

1. Подготовка к собеседованию	
1.1.	Ознакомьтесь с резюме или анкетой кандидата и определите, в какой области имеющийся у него опыт работы соответствует содержанию вакантной должности
1.2.	Вспомните определения профессионально важных качеств, которые содержатся в разделе запланированных вопросов собеседования
1.3.	Оцените время, которое вы можете уделить для изучения каждого кандидата
2. Начало собеседования	
2.1.	Поприветствуйте кандидата
2.2.	Сообщите ему свое имя и должность
2.3.	Объясните ему цели проведения собеседования: знакомство и возможность для руководства организации принять справедливое и верное решение о найме
2.4.	Опишите план собеседования
2.5.	Получите согласие кандидата на ведение записей во время собеседования
3. Основной блок собеседования	
3.1.	Лояльность по отношению к фирме: — Почему Вы решили искать работу в нашем Банке? — Когда и каким образом Вы приняли это решение? — Какая из существующих вакансий для Вас наиболее интересна? — Что Вы знаете о нашем Банке? Расскажите, пожалуйста. — Что Вы думаете о нашей компании, ее размерах, количестве сотрудников, характере деятельности и конкурентоспособности? — Что бы Вы предложили изменить в работе нашей компании? — Какую пользу нашей компании Вы можете принести, на ваш взгляд? — Что вам необходимо (какая помощь, обучение), чтобы эффективно выполнять свои обязанности?
3.2.	Проведите краткий обзор имеющегося у кандидата опыта: — Что в Вашей профессии для Вас наиболее важно? — Как Вы понимаете рабочие задачи в той должности, на которую претендуете?
3.3.	Получите информацию о прошлом опыте соискателя: — Какие служебные обязанности Вы выполняли? Изменялись ли они? — Что Вам больше всего нравилось в этой работе? — Что Вам не нравилось в этой работе? — Почему Вы решили сменить место работы?

3.4.	Получите информацию о карьерном пути кандидата: — Каким образом и когда вы приняли решение учиться по данной специальности? — Каков средний балл вашего диплома? — Какие вы строите профессиональные планы на ближайшее будущее (1-5 лет)? — Какие профессиональные планы вы строите на далекое (от 5 лет) будущее? — Какой доход вы планируете получать через год, три года, пять, десять лет? — Какие действия вы готовы предпринять для достижения материального благополучия? — Каковы ваши планы относительно своего дальнейшего образования?
3.5.	— В чем, на ваш взгляд, ваши преимущества перед другими возможными кандидатами на данную должность? — В чем ваши недостатки (по сравнению с другими возможными кандидатами на данную должность)? — Как долго вы планируете работать в нашей компании? — В каких случаях (по каким причинам) вы можете покинуть нашу компанию?
3.6.	Получите ответы на вопросы по компетенциям: А. Компетенция «Планирование и самоорганизация»: — Расскажите о своем обычном рабочем расписании; — Приведите пример, когда из-за неожиданно возникших факторов Вам пришлось перепланировать весь свой рабочий день; — Расскажите о тех приемах и инструментах, которые помогают Вам в планировании; — Расскажите о своих планах на текущий (следующий) месяц работы (или вне ее); Б. Компетенция «Знание законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию»: — Приведите пример проблемы, к решению которой вы прибегли с помощью знаний законодательных и нормативных актов, а также методических материалов по долгосрочному кредитованию? — Как часто вы изучаете методические материалы по долгосрочному кредитованию? — Как часто вы консультируетесь с коллегами по вопросам законодательства кредитования физических лиц? — Интересуетесь ли вы изменениями в законодательстве кредитования физических лиц? Какие новые вышли статьи за последние полгода? В. Компетенция «Клиентоориентированность»: — Как на Ваш взгляд должен работать менеджер с клиентом при разъяснении услуги долгосрочного кредитования? — Что является критерием успешности выполнения Вашей работы? — Вы можете убедить клиента принять выгодное для Вас решение, в котором он впоследствии несколько разочаруется, но не сможет предъявлять формальных претензий. Ваши действия?

	— Я клиент. Осуществите мне розничную продажу (оцениваем, будет ли выявлять потребности или просто сделает презентацию). — Что такое хороший клиент? — С какими клиентами не хотелось бы работать? Почему? — Как вы считаете, какого сотрудника можно назвать клиентоориентированным? Г. Компетенция «Ответственность»: — Руководитель дал Вам указание, как и что делать, но вы не понимаете, зачем это надо. Ваши действия? — Какого человека можно назвать ответственным? — Один из сотрудников постоянно уклоняется от ответственности и его работу приходится брать на себя другим. Ваши действия? — Руководитель отсутствует, а люди работают хорошо. Почему? — А вы считаете себя ответственным человеком? Почему? И т.д.
3.7.	Расскажите кандидату о вакансии и самой организации
3.8.	Ответьте на вопросы кандидата о вакансии
3.9.	Сделайте краткий анализ полученной информации, уточните, продолжает ли соискатель претендовать на свободную вакансию после полученной информации. В случае положительного ответа продолжите собеседование
3.10.	Пригласите непосредственного руководителя будущего сотрудника. Зафиксируйте результаты их собеседования
4. Заключительный этап собеседования	
4.1.	Задайте кандидату отвлеченный вопрос, чтобы получить время для просмотра своих заметок
4.2.	Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок
4.3.	Выслушайте возникшие у кандидата вопросы и ответьте на них
4.4.	Объясните дальнейший порядок взаимодействия (поясните, как соискатель может узнать о результатах собеседования)
4.5.	Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в собеседовании *«Спасибо за встречу. Я постараюсь в течение 2-3 дней переговорить с Директором по персоналу о вашей кандидатуре, и в случае заинтересованности мы свяжемся с вами для назначения встречи»* *или «Спасибо. Будем вам звонить для назначения следующего интервью».*
5. Оценка результатов	
5.1.	Заполните оценочную форму
5.2.	Запишите комментарии к оценкам и вывод собеседования
5.3.	Запишите в график встреч время следующего собеседования с кандидатом (если соискатель продолжает претендовать на вакансию)

5.4.	Согласуйте график встреч с непосредственным руководителем будущего сотрудника.

Приложение Г

Опросник для оценки уровня развития навыка продаж и понимания бизнес-процессов для кандидатов на должность «Менеджер по продажам банковских услуг» отдела долгосрочных кредитов АО «Альфа-Банк» при внутриорганизационном поиске сотрудников на открытую вакансию

Вопрос	**Вариант ответа**		
	A	B	C
1. Сочетание каких трех качеств менеджера по продажам банковских услуг (далее – менеджера по продажам) важно для клиента на начальном этапе взаимодействия?	Профильное образование, доскональное знание всех тонкостей продукта, привлекательный внешний вид	Заинтересованность в проблемах клиента, компетентность, точность	Стратегическое мышление, энтузиазм, смелость
2. Основная задача, входящая в сферу деятельности менеджера по продажам?	Аналитика	Общение с клиентом	Продажи
3. Отметьте общие черты между предпринимателем и менеджером по продажам	Менеджер по продажам воспринимает свой район сбыта так же, как предприниматель -свою фирму	Стремление добиваться максимальной прибыли, используя свои умения, знания и навыки, учитывая перспективу	Степень принятия рисков
4. Какие три составляющие играют для менеджера по продажам решающую роль в начале процесса анализа ситуации на рынке?	Клиент, продавец, продукт/товар	Структура сегмента рынка, оценка ситуации в нем с учетом продаваемого продукта, определение регионального сегмента с географической точки зрения	Цены на нефть, политическая ситуация, сезонность
5. Необходимое условие для продажи нового банковского продукта/услуги?	Харизматичность менеджера по продажам	Давно сложившиеся отношения с предполагаемым клиентом	Высокая осведомленность менеджера по продажам о сложившихся на рынке условиях
6. Основное преимущество для менеджера по продажам при наличии	Уверенность в постоянном доступе к самым "свежим"	Экономия времени	Соответствие профессиональным стандартам

разработанного и непрерывно пополняемого электронного банка данных?	сведениям		
7. Цель первого телефонного разговора с потенциальным клиентом	Продажа	Создание благоприятного впечатления о себе и своей компании	Достижение договоренности о дальнейшем взаимодействии
8. Почему в процессе телефонного разговора с клиентом предпочтительнее использовать глаголы в форме настоящего времени?	Так рекомендуют психологи	Форма настоящего времени сообщает собеседнику, что он является клиентом, а не был им в прошлом или станет в будущем	Так проще формулировать вопросы при разговоре с клиентом
9. Какие преимущества получает менеджер по продажам, если с нужным человеком его соединяет по телефону секретарь?	Можно преподнести свое предложение в наиболее выгодном свете	Можно познакомиться с девушкой	Можно собрать дополнительную информацию о потенциальном клиенте
10. Отправляясь на первую встречу с потенциальным клиентом и не обладая информацией о традициях данной фирмы относительно служебной одежды сотрудников и их внешнего вида, менеджер по продажам должен надеть...	Дорогой костюм в классическом стиле. Следует использовать броские аксессуары, чтобы наверняка запомниться партнерам	жинсы и джемпер темных тонов	Не слишком новый, но опрятный и выглаженный костюм в классическом стиле
11. Демонстрационная папка нужна менеджеру по продажам в процессе общения с клиентом для...	Унификации подхода менеджеров по продажам к процессу переговоров	Ссылок на различные документы и материалы, о которых может зайти речь в процессе разговора с клиентом	Продвижения компании с целью реализации ее стратегических целей
12. В случае сравнения конкурентов решающее значение имеют два фактора	Соотношение цены и качества предоставляемых товаров	Соотношение цены и количества предоставляемых услуг	Соображения лояльности
13. Позитивная роль конкуренции заключается в.....	Регуляции динамики цен	Стимуляции к развитию сервиса	Создании атмосферы гонки

14. Выгодная цена не всегда является для клиента основным критерием в процессе принятия решения о сделке по причине того, что...	Клиент не умеет считать свои деньги	Запрос клиента предполагает удовлетворение иной выгоды, нежели экономию средств	Клиент пытается манипулировать
15. Наиболее удачным ответом менеджера по продажам в ситуации, когда клиент указывает ему на преимущества конкурента, будет...	"Вы не правы, и я сейчас расскажу вам, в чем именно"	"Давайте обсудим все преимущества наших конкурентов"	"Да, у наших коллег есть свои преимущества, а у нас - свои. Давайте поговорим о наших"
16. Какие свои психологические ресурсы менеджер по продажам должен задействовать в процессе работы с возражениями?	Терпение	Напористость	Красноречие
17. Каким будет наиболее профессиональный ответ менеджера по продажам на возражение клиента: "Ваши проценты по долгосрочному кредитованию слишком высоки для нас"?	"Да, у нас дорого"	"Да, вы правы, наши проценты довольно высоки, причем это напрямую связано с высоким качеством нашего обслуживания"	"Ну что вы, разве это высокие? Вы посмотрите на предлагаемые проценты у наших конкурентов!"
18. Ключевой клиент - это...	Такой клиент, который благодаря соответствующим закупкам обеспечивает фирме и менеджеру по продажам выполнение значительной части плановых показателей объема продаж	Представитель крупного предприятия	Партнер, сотрудничающий с фирмой и непосредственно с менеджером по продажам не менее полутора лет
19. Какие качества должен проявить менеджер по продажам при поступлении рекламации?	Умение парировать агрессивные высказывания	Сострадание и совестливость	Невозмутимость и понимание состояния клиента
20. Работа по возвращению клиентов - это...	Умение выяснить у бывшего или неактивного клиента мотивы его	Умение приносить извинения за некачественную работу компании	Умение объяснить клиенту, что уход/снижение активности является

	ухода/ снижения активности		его стратегической ошибкой
21. Задачи менеджера по продажам на многопрофильной выставке кредитования физических лиц	Продавать услуг как можно больше	Устанавливать новые связи и заключать предварительные договоренности	Продвигать свою компанию и ее продукцию

Обработка результатов:

Правильные ответы на вопросы опросника:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
B	C	AB	A	C	AB	C	B	AC	B	B	B	AB	B	C	A	B	A	C	AB	B

Для расчета оценки необходимо присвоить каждому правильному ответу один балл и суммировать количество баллов.

Интерпретация результатов:

0–8 БАЛЛОВ

Этот работник рассматривает деятельность менеджера по продажам банковских услуг как работу продавца в булочной: минимум инициативы, минимум анализа. Ему еще многому необходимо научиться, в первую очередь умению расставлять приоритеты, приобретать навыки реагирования на возражения. И быть активнее.

9–18 БАЛЛОВ

Многое достигнуто, у этого работника есть чему поучиться и к нему даже можно приставить новичка. Он понимает, что зарплату менеджеру по продажам банковских услуг платит клиент, вместе с тем иногда рассматривает клиента как противника, которого надо победить. Если он проанализирует свое поведение и наметит «моменты», которые нуждаются в «доработке», его справедливо можно будет назвать высококлассным специалистом.

19–24 БАЛЛА

Этот человек – профессионал, и этим все сказано. Он активен в работе, сам ищет потребителей, а встретив интерес, не отпускает клиента без услуги. Он хорошо понимает рыночные механизмы, умеет ладить с людьми, причем не во вред коммерческому успеху. Ему нужно передавать свой опыт молодым и не почивать на лаврах. Продвижение по служебной лестнице для него более чем вероятно.

25–27 БАЛЛОВ

Это отличные результаты, но они встречаются очень редко. Поэтому нужно проверить еще раз, действительно ли тестируемый работник так думает, а не прочитал об этом в специальной литературе и выбрал правильные ответы в соответствии с учебниками? Если он и в работе показывает наилучшие результаты, то готовьтесь повысить его в должности или отметить каким-либо другим способом, потому что его компетенции уже выходят за рамки его должности рядового менеджера по продажам банковских услуг.

Приложение Д

Положение о подборе и расстановке персонала АО «Альфа-Банк»

1. Общие положения

1.1. Подбор и расстановка персонала АО «Альфа-Банк» (далее – Компании) направлены на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации.
1.2. Подбор кандидатов на вакантные должности (в соответствии с заявкой) находятся в компетенции отдела кадров Компании.
1.3. Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе. Общий срок конкурса не должен превышать более 1,5 месяцев со времени заполнения стандартного бланка заявки.
1.4. Днем принятия заявки в работу является дата передачи стандартного бланка заявки в отдел кадров Компании, которая отмечается подписью ответственного лица.
1.5. В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования (не менее трех уровней).
1.6. Заполнение фирменной анкеты, знакомство с документацией кандидата, собеседования, тестирование, сбор данных для банка кандидатов не являются гарантией приема на работу.
1.7. Как правило, на работу не принимаются лица, состоящие между собой в близком родстве или свойстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов), если их работа связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.
1.8. Запрещается прием на работу граждан, не имеющих российского гражданства.

2. Организация процесса подбора персонала

2.1. Поиск персонала производится при наличии вакансии в бизнес-плане отделения.
2.2. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, подразделение, количество вакансий, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, форму оплаты труда, уровень заработной платы, график работы.
2.3. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются непосредственным руководителем совместно с менеджером по персоналу отдела кадров Компании, при необходимости требования и условия корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.
2.4. Менеджер по персоналу организует заявочную кампанию, используя различные источники, выбираемые в соответствии с уровнем вакантной должности:
– специализированные московские и региональные рекламные издания;
– агентства по трудоустройству;
– государственные центры занятости;
– прямой поиск;
– специализированные сайты Интернета;
– собственный банк данных.
2.5. Менеджер по персоналу отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам (указанным в заявке).
2.6. Менеджер по персоналу организует и проводит первичное отсеивающее собеседование по телефону.
2.7. Второе собеседование проводится очно с применением компетентностного подхода в управлении персоналом. Перед началом собеседования кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, рекомендательные письма, документы.
2.8. Непосредственно по окончании встречи сотрудник отдела кадров, проводивший собеседование, заполняет оценочный лист, где дает краткую характеристику соискателю

(личностные качества, опыт в профессиональной сфере) и фиксирует свое мнение относительно целесообразности дальнейших переговоров с данным соискателем. Также менеджер отдела кадров заполняет оборотную сторону бланка заявки, где фиксирует фамилию, имя, отчество кандидата, дату проведения собеседования и результат.
2.9. Менеджер по персоналу отдела кадров Компании, ведущий данную вакансию, формирует предложение для непосредственного руководителя, нуждающегося в работнике, в котором представляет данные кандидатов и свое заключение. Непосредственный руководитель изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем, определяет дату и время возможной встречи. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается в отдел кадров Компании.
2.10. Непосредственный руководитель, нуждающийся в работнике, проводит отборочное собеседование с кандидатом, при желании – совместно с менеджером отдела кадров Компании, ведущим данную вакансию.
2.11. Непосредственный руководитель объявляет о результатах собеседования менеджеру по персоналу сразу же после собеседования или в трехдневный срок, делая соответствующую запись на оценочном листе, приложенном к анкете кандидата.
2.12. В целях соблюдения принципа трехуровневых собеседований менеджер по персоналу представляет (для принятия решения по кандидатуре) пакет документов кандидата вышестоящему руководителю, который решает вопрос целесообразности очных переговоров.
2.13. Решение о приглашении кандидата на работу возможно лишь после положительного согласования на всех трех уровнях – вышестоящий руководитель, непосредственный руководитель и Директор по персоналу Компании.
2.14. При необходимости кандидат проходит психологическое тестирование в отделе кадров (тесты подбираются для каждого соискателя индивидуально с учетом личностных особенностей, уровня вакантной должности) и проходит опрос по выявлению необходимых навыков.
2.15. Менеджер по персоналу отдела кадров собирает рекомендации на утвержденного кандидата.
2.16. Кандидаты уровня руководящего персонала, бухгалтеров, финансистов проходят обязательную проверку службой безопасности (далее – СБ). Менеджер по персоналу передает в СБ анкету кандидата и собранные на него рекомендации. Сотрудники СБ проводят проверку кандидата по следующим параметрам:
– паспортные данные;
– фактическое место проживания;
– наличие судимостей;
– истинные причины увольнения с предыдущих мест работы;
– наличие зарегистрированных на него юридических лиц;
– состояние в трудовых отношениях с другими работодателями.
2.17. С кандидатами на должности бухгалтеров и финансистов сотрудники СБ проводят ознакомительные собеседования.
2.18. В трехдневный срок сотрудник СБ передает анкету кандидата с визой и заключением менеджеру по персоналу отдела кадров.
2.19. Кандидат уровня руководящего персонала может быть принят на работу только с согласовательной визой СБ.

3. Оформление трудовых отношений

3.1. При поступлении на работу с сотрудником заключается в письменной форме (с двумя приложениями) трудовой договор.
Трудовой договор содержит, в частности:

– название должности в соответствии со штатным расписанием;
– определение места работы;
– определение содержания труда;
– дату возникновения (начала) трудовых правоотношений;
– длительность испытательного срока;
– основные условия оплаты труда;
– условия труда;
– обязательства сторон;
– реквизиты сторон.

3.2. При оформлении на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы:
– паспорт;
– трудовую книжку;
– справку о последнем занятии, выданную по месту жительства (если работник поступает на работу впервые);
– документ об образовании;
– военный билет (для граждан, пребывающих в запасе);
– страховое свидетельство (пластиковая карточка пенсионного страхования);
– ИНН;
– справку о совокупном годовом доходе (с последнего места работы);
– анкету (личный листок учета кадров);
– заявление;
– фотографии 2 шт. (3 х 4).

Настоящее Положение вступает в силу с _____ года.

Приложение Е

Расчет оценки экономических результатов (Р) проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в АО «Альфа-Банк»

№ п/п	Непроизводственные факторы	Расчет стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия) в рублях	Показатели, составляющие формулу
1	Снижение затрат на осуществление функций	$P^1_{y1}=\sum_{i=1}^{n}\left[\sum_{i=1}^{m} З_i^{'}-\sum_{i=1}^{m} З_i^{''}\right]$ P^1_{y1}=5(40000-20000)=100000	*n* – количество функций управления $З_i^{'}, З_i^{''}$ - значение i-ой статьи расходов до и после мероприятий, руб. *m* – количество статей расходов
2	Повышение качества осуществления функций	$P^2_{y1}=P^1_{y1}*\left(1-\frac{K^{'}_{кфу}}{K^{''}_{кфу}}\right)$ (1 – 0,65/0,8)* 100000 =18760 руб.	$K^{'}_{пфу}, K^{''}_{пфу}$ - коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятий;
3	Снижение текучести работников в Банке	$P^7_{y1}=P*\left(1-\frac{K^T_2}{K^T_1}\right)$ 160160 * (1 – 3,8/7) = 72062 руб. ($P=З_д*Ч_д*K_c*K_д$ 2800 * 40 * 1,3*1,1= 160160 руб.)	K^T_1, K^T_2 - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; $З_д$ – среднедневной заработок одного работника, руб.; $Ч_д$ – количество человеко-дней неработы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника; K_c – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; $K_д$ – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.
4	Снижение трудоемкости обработки информации	$P^{10}_{y1}=T*\frac{З_м}{K_д*Ч}-T_М*C_в$ 120*58800/20*8 – 50*20 = 43100	*Т*- трудоемкость обработки информации ручным способом, чел.-ч.; $З_м$ – среднемесячная заработная плата управленческого работника, руб.; $K_д$ – количество рабочих дней в месяце, дн.; *Ч* – количество рабочих часов в день,ч.; $T_м$ – трудоемкость обработки

			той же информации на компьютере, чел.-ч. $C_в$ – стоимость одного часа использования компьютера, руб.
5	Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений	$P_{y1}^{17}=\sum_{i=1}^{m}\left(T_1^p-T_2^p\right)*Ц_y$ 10(10-5)*2800=140000 руб.	m – количество управленческих решений; $T_1^p; T_2^p$ - длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дн. $Ц_y$ – стоимость одного дня работы работника управления, руб.