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 ПАО «Сбербанк»)

(тема выпускной квалификационной работы)

Направление подготовки **38.03.03** (код) **Управление персоналом** (наименование)

Образовательная программа **Экономика труда**

(название образовательной программы)

Обучающийся _____ (подпись) **Мутуева А.М.** (Фамилия и Инициалы)

Руководитель ВКР _____ (подпись) **к.э.н.,доц. Лаас Н.И.** (ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

Консультант _____ (подпись) _____ (ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

Нормоконтролер _____ (подпись) _____ (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 АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 6
1.1 Предмет и объект исследования процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом.....6
1.2 Характеристика современного состояния исследуемой проблемы и разработок в области организации процесса подбора и расстановки персонала11
1.3 Методические подходы к решению проблемы совершенствования процесса подбора и расстановки кадров в организации.....14
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК».....18
2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк».....18
2.2 Анализ состояния производственной и финансово-экономической систем ПАО «Сбербанк».....22
2.3 Анализ состояния системы управления персоналом организации ПАО «Сбербанк».....26
2.4 Анализ процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».34
2.5 Выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».....38
2.6 Задание на разработку организационного проекта совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».....40
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК».....43
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк».....43
3.2 Разработка индивидуального плана развития карьеры для должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» при расстановке персонала в ПАО «Сбербанк».....59

3.3 Разработка бланка тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации" в целях контроля реализации системы подбора и расстановки персонала менеджером по подбору персонала Банка..61
3.4 Разработка рекомендаций по документационному обеспечению процесса подбора и расстановки персонала: Положения о подборе персонала ПАО «Сбербанк»..... 62
3.5 Расчет социально-экономической эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».....64
3.6 План-график внедрения проектных предложений.....72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....76
ПРИЛОЖЕНИЯ..... 78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы. Сегодня подбор и расстановка кадров в организации является важнейшим этапом формирования кадровой политики организации. Подбор и расстановка персонала является одной из главных функций системы управления персоналом в каждой современной организации. Эффективная реализация системы управления персоналом специалистами службы персонала компаний ведет к повышению производительности труда работников, снижению текучести высококвалифицированных конкурентоспособных кадров, увеличению прибыльности организаций.

Если говорить о системе управления персоналом в банковской сфере, следует отметить, что банку требуются специалисты, профессионально подготовленные и способные обеспечить выполнение современных банковских технологий, которые стремятся к профессиональному развитию. В этих условиях для формирования эффективной системы управления персоналом необходимо разрабатывать на этапе развития организации стратегические подходы к планированию и прогнозированию численности персонала, повышению его квалификационного уровня, осуществлению целенаправленного отбора специалистов на основе компетентностного подхода, формированию современной системы мотивации и стимулирования кадров.

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 ПАО «Сбербанк».

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом;

- провести анализ финансовой деятельности организации, системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк», обозначить выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»;
- разработать проектные предложения по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»;
- проанализировать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий;
- разработать план-график внедрения проектных предложений.

Объект исследования настоящей выпускной квалификационной работы: ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования настоящей выпускной квалификационной работы: процесс подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

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, В. В. Травина, Ф. Хедоури, О. У. Ависа, а также информация и внутренние документы ПАО «Сбербанк». 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 подбора и расстановки кадров, аналитический и экономико-статистический методы, метод экспертного опроса, метод анализа работы, сравнение и другие.

Структура настоящей выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

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

1.1 Предмет и объект исследования процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом

Подбор и расстановка персонала – одна из наиболее значимых функций системы управления персоналом в современной организации.

Следует различать понятия «подбор персонала» от отбора. Основное отличие подбора кадров от отбора предполагает, что в первом случае сравниваются и сопоставляются личностные и деловые качества кандидата с компетенциями, требуемыми данным рабочим местом (должностью), а в последнем выделяется какой-либо будущий работник из общего числа претендентов на данную должность. Подбор и расстановка персонала – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям и рабочим местам согласно принятой в организации системе разделения и кооперации труда; по способностям, деловым и психофизиологическим качествам сотрудников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы в целях обеспечения условий для наиболее эффективной реализации физического и творческого трудового потенциала персонала.

Выделим следующие цели подбора и расстановки персонала [11, с.125]:

— формирование активно действующего трудового коллектива в рамках структурных подразделений организации;
— создание необходимых условий для профессионального развития трудового потенциала каждого работника.

Отметим следующие важные принципы подбора и расстановки персонала при реализации одной из главных функций системы управления кадров: принцип соответствия, принцип перспективности, принцип сменяемости [12, с.139].

Принцип соответствия в нашем понимании будет означать соответствие деловых и нравственных качеств кандидатов требованиям замещаемых должностей организации.

Принцип перспективности в нашем понимании будет означать:

— установление возрастного ценза для различных категорий персонала (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих);
— определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же месте работы;
— возможность ротации кадров, организация систематического повышения квалификации;
— состояние здоровья работников организации.

Принцип сменяемости в нашем понимании будет означать, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные перемещения персонала, под которыми будут пониматься процессы изменения мест работников в системе разделения и кооперации труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как процесс застоя кадров, который связан с длительным пребыванием работника в одной и той же должности одной компании, имеет негативные последствия для всей деятельности организации.

Определение субъекта и объекта системы подбора и расстановки кадров может вызывать ряд проблем, поскольку стороны отношений – это как работодатель, так и соискатель, каждый из которых будет преследовать свои цели в дальнейшем. Соискатель (работник) в данном случае будет являться управляемой подсистемой – объектом системы подбора, а субъектом будет являться работодатель, который выступает в роли управляющей системы. Работодатель и разрабатывает, применяет методы управляющего воздействия на соискателя (в данном случае – объект системы подбора и расстановки кадров).

Отсюда сделаем вывод, что подбор персонала – это система, которая представляет собой совокупность методов и источников подбора кадров, а также целевой подсистемы и подсистемы философии подбора. Эти составляющие взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, они функционируют с целью удовлетворения потребности компании в конкурентоспособном персонале.

А.Я. Кибанов в учебном пособии «Компетентностный подход в УП» выделяет ряд этапов при формировании системы подбора в организации [17, с.98]:

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

2. В организации должны быть разработаны должностные инструкции, в которых кратко излагаются основные задачи, необходимое образование и навыки работы, границы ответственности и полномочия работника.

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

Ключевые элементы системы, обеспечивающие рациональный поиск, отбор и наём персонала, и есть ведущие принципы, этапы и философия подбора.

Отметим, что подбор и расстановка кадров обеспечивает эффективное замещение свободных рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки трудового потенциала кадров, планового служебного профессионального продвижения, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры различных видов, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, выслуги лет, квалификации и наличия вакантных

рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные выплаты, социальные гарантии для персонала; планомерное движение кадров, включающее перемещение, повышение, понижение или вовсе увольнение кадров в зависимости от результатов деловой оценки работников и соответствия уровня оплаты труда их жизненным приоритетам.

Система подбора и расстановки кадров должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива предприятия с учетом характера, объёма и сложности выполняемых работ должностью на основе соблюдения следующих условий:

— полная равномерная загрузка работников всех отделов и подразделений организации;
— расстановка персонала в соответствии с его трудовой квалификацией;
— обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями в одной организации;
— обеспечение полной ответственности каждого сотрудника компании за выполнение своей работы согласно установленной должностной инструкции, т.е. точный учёт её качественных и количественных результатов.

Система подбора и расстановки кадров подразумевает еще, на взгляд автора, соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, полу, возрасту. В утвержденных инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Основная задача подбора и расстановки персонала в нашем контексте будет заключаться в рациональном решении проблемы оптимального размещения работников в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления этой пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать квалификационные требования к претенденту

на основе построения профиля должности, а с другой — оценить кандидата согласно установленному профилю должности с применением компетентностного подхода в управлении персоналом.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров будет являться распределение работников по рабочим местам без расхождений между личностными социальными качествами человека и предъявляемыми стандартами поведения к выполняемой им работе.

Для решения проблемы рационального подбора и эффективной расстановки персонала в организации можно порекомендовать профильный метод, который успешно используется в западных странах.

Основу профильного метода будет составлять разработка модели компетенций для каждой должности с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий (кластеров). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Модель компетенций дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически на основе профильного метода.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Результаты деятельности предприятий зависят в конечном счёте от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места — работникам. Таким образом, применение профильного метода позволит современным организациям непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества (профессиональные компетенции) работников друг с другом.

Эффективная система подбора и расстановки персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создаёт производственный коллектив. При формировании такого коллектива необходимо иметь в виду не только профессиональные и личностные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания — так называемую психологическую совместимость, которая помогает работникам быстро и успешно адаптироваться на новом рабочем месте, что порождает удовлетворенность своей работой, ведёт к росту производительности труда и снижению текучести персонала в любой организации.

1.2 Характеристика современного состояния исследуемой проблемы и разработок в области организации процесса подбора и расстановки персонала

Представим характеристику отечественного опыта в сфере организации процесса подбора и расстановки персонала.

При подборе кандидатов в России главными факторами являются прошлый опыт, деятельность работника, его профессиональные результаты. В российской практике имеют место как внутренний, так и внешний подбор. В 65 % организаций отдается предпочтение внешним источникам подбора, так как внутреннее перемещение в организации в Российской Федерации зачастую сопровождается конфликтными ситуациями в сложившемся коллективе. Многие менеджеры по управлению персоналом также уверены, что выбор между внутренними и внешними источниками подбора должен зависеть от особенностей самой вакансии: на должность, которая предполагает высокий уровень ответственности, лучше подбирать кандидата изнутри, так как его репутация и профессионализм будут объективно оценены высоко квалицированными кадрами данной организации (например, методом оценки «360 градусов»). Помимо этого, важным фактором должны оставаться низкие затраты на профессиональную адаптацию сотрудника.

Социальный опрос выявил, что 48 % менеджеров по персоналу в российских организациях считают наилучшим методом подбора кадров -

продвижение сотрудника внутри компании, 25 % предпочитают нанимать нового кандидата извне, в основном, специалистов высшего или среднего звена, 27 % респондентов отметили, что руководители должны использовать оба варианта в симбиозе.

Традиционные формы подбора и найма сотрудников, принятые ещё в советское время, после внедрения рыночных форм экономики претерпели существенные изменения. Например, распределение выпускников высшей и средней специальной школ как форма трудоустройства молодых специалистов практически сошла на "нет", сейчас оно существует в очень малом количестве вузов, которые в большинстве своем выпускают специалистов военного дела. Это привело к появлению такой формы провайдерских услуг, как кадровые или рекрутинговые агентства, которые с каждым годом в России становятся все более популярными при подборе кадров. Как показал опыт российских организаций, агентства по подбору персонала хороши при поиске профессий среднего и низшего звена обслуживания и управления (специалистов, других служащих, рабочих). Руководителей организация же чаще всего выбирает из внутренних источников. Элитные рекрутинговые агентства в нашей стране имеют контракты по найму рабочей силы только с компаниями и банками, отвечающими высоким требованиям агентств по этике профессионального общения.

Критерии подбора кадров в современных организациях России представляют собой совокупность разных элементов. Один из важнейших критериев подбора в российской практике – это возраст кандидата, не превышающий 35-40 лет. Другим критерием, на который обращают внимание менеджеры по персоналу в России, является наличие специальных знаний и определенного практического опыта работы, желательно в той должности, на которую претендует кандидат. В 75 % случаев руководство в нашей стране предпочитает брать на работу кандидата с опытом работы, чем человека с общими знаниями. В практике некоторых российских фирм, как было отмечено выше, все же существует политика найма на работу молодых специалистов

-выпускников ВУЗов, однако наём такого работника предполагает наличие развитой системы развития персонала в организации. Следующим требованием при подборе и отборе кадров в большинстве случаев отечественных крупных организаций является владение иностранным языком кандидата. В какой-то мере это объясняется наличием большого количества филиалов иностранных компаний на российском рынке, соответственно, знание языка в таких компаниях важно и необходимо.

Далее представим характеристику зарубежного опыты в сфере организации процесса подбора и расстановки персонала.

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

1) Японский подход, который ориентируется на длительную перспективу расстановки персонала.

2) Американский подход, который ориентируется на текущие стратегические цели и задачи.

В японской компании подбор работников проводится преимущественно в первом квартале непосредственно в колледжах, университетах. Ежегодный набор составляет 4-5% от общей численности персонала, при этом текучесть составляет 3,5-4%.

Отметим, что в японских компаниях приветствуется система пожизненного найма персонала, которая сохраняется в крупных производственных предприятиях.

В отличие от японского подхода, многие американские компании обращаются в рекрутинговые агентства, которые при подборе персонала крайне подробно и внимательно изучают подробности жизни кандидатов на имеющиеся вакансии. Они собирают рекомендации с мест предыдущей работы и запрашивают характеристики из школ и высших учебных заведений. Работники, принятые на работу в американскую компанию, подвергаются серьезному процессу адаптации и социализации на предприятиях в течение 6-

12 месяцев. В среднем на подбор одного работника в американских компаниях затрачивается до 16—17 чел./ч., а в японских фирмах — до 48 чел./ч.

Для выявления профессиональной подготовки в американских фирмах при приёме на работу потенциальные соискатели проходят обязательное профессиональное тестирование. Обычно каждая компания разрабатывает свои должностные критерии отбора и свой порядок организации процесса подбора и расстановки кадров. После процедуры найма работников реализуется система введения в должность специалистом по управлению персоналом, когда работника знакомят с его должностными обязанностями в соответствии с утвержденными инструкциями, ограниченными его узкой специализацией.

Для того, чтобы решить проблему по подбору персонала первым делом каждой организации любой страны необходимо разработать систему планирования численности трудовых ресурсов, при этом учесть как краткосрочные, так и долгосрочные цели и задачи компаний. Следующим этапом специалистам по управлению персоналом необходимо провести подбор персонала: выбрать методы и определить технологию побора кадров. Подбор и расстановку персонала можно улучшить, если наладить сотрудничество с учебными заведениями. Именно этот способ позволит подготовить новые кадры под конкретные нужды компаний.

1.2 Методические подходы к решению проблемы совершенствования процесса подбора и расстановки кадров 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.

— Отсутствие четких критериев для подбора различных 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.

В целях совершенствования процесса подбора и расстановки кадров в организации можно применять аутсорсинг как проверенный метод подбора персонала.

HR-аутсорсинг — довольно эффективная форма сотрудничества в сфере подбора персонала. Важно его не путать с услугами, оказываемыми кадровыми агентствами. Аутсорсинговая компания работает со своим потенциальным заказчиком в гораздо более тесном контакте, в идеале — её специалисты знают всю историю и организационную культуру организации, могут проводить собеседования непосредственно в офисе организации.

Аутсорсинговая компания в настоящее время занимает особое место в отношениях «работодатель—работник» и берёт на себя важную посредническую функцию. При проведении собеседования рекрутёр может поделиться с соискателем положительным опытом сотрудничества с заказчиком, формируя у первого определенный уровень доверия и лояльности к работодателю. Рекрутёр-аутсорсер может получить гораздо больше необходимой информации о соискателе, чем внутренний специалист, и дать кандидату более объективную стороннюю оценку.

У большинства кандидатов формируется мнение о фирме на основе зрительных деталей — как и кто их встретил, в какой манере велось собеседование. Аутсорсер на первом этапе сознательно выстраивает общение таким образом, чтобы у претендента сложилось благоприятное впечатление о компании, её имидже как организации-работодателя.

Немаловажной является и вторая часть коммуникации — предоставление обратной связи претенденту о результатах собеседования. Часто внутренние службы предпочитают не информировать соискателя об отрицательном результате оценке. Классическая фраза «мы вам перезвоним» обычно является заключительной в общении с большинством кандидатов, не подошедших на свободную вакансию. Аутсорсинговая компания же завершает общение тем, что озвучивает конкретное положительное или отрицательное решение работодателя. Таким образом, аутсорсинг, подчеркнём еще раз, не только помогает компании качественно подбирать персонал, но и формирует ее положительный имидж.

Выделяют несколько видов кадрового аутсорсинга:

— Аутсорсинг всего HR-отдела. Используется очень редко, поскольку предполагает передачу абсолютно всех функций кадрового подразделения сторонней организации. Как показывает практика в отечественных организациях, найти квалифицированного аутсорсера, способного вести все кадровые процессы одновременно, достаточно трудно.

— Аутсорсинг подбора персонала. Наиболее востребованный вид, который

заключается в проведении мероприятий по подбору, оценке, обучению соискателей.

— Аутсорсинг кадрового делопроизводства. Позволяет освободить сотрудников отдела по работе с персоналом от рутинной работы и переориентировать их на решение более важных задач.

Компания может выбрать любой вид аутсорсинга, главное — не ошибиться с выбором фирмы-партнера, которая будет оказывать услугу. Именно от квалификации и степени развития компетенций её сотрудников зависит безопасность и конкурентоспособность заказчика.

Итак, подбор персонала является сложным процессом, от которого в значительной степени зависит благосостояние организации и перспективы её финансового развития.

В данной главе рассмотрена сущность процесса подбора и расстановки персонала в системе управления персоналом, проанализирован отечественный и зарубежный опыт в сфере организации процесса подбора и расстановки персонала, представлены методические подходы к решению проблемы совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК»

2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»

Публичное акционерное общество «Сбербанк» – это современная конкурентоспособная организация, которая входит в число крупнейших российских коммерческих банков Российской Федерации и стран СНГ.

Публичное Акционерное Общество «Сбербанк» (далее – ПАО «Сбербанк») действует с 19 июля 1991 г., ОГРН присвоен 16 августа 2002 г. регистратором Управление Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по г. Москве.

Организации ПАО «Сбербанк» присвоены ИНН 7707084894, ОГРН 1027700132296, ОКПО 00052547.

Руководитель организации: президент, председатель правления Греф Герман Оскарович.

Юридический адрес ПАО «Сбербанк» – 117997, город Москва, улица Вавилова, 19.

Основным видом деятельности ПАО «Сбербанк» является «Денежное посредничество прочее».

Представим топ-10 заказчиков ПАО «Сбербанк»:

— ООО "Сбербанк Факторинг";

— ПАО "Ростелеком";

— ПАО "Иркутскэнерго";

— ООО "Нгхк";

— ПАО "Компания "Сухой";

— ПАО "Т Плюс";

— ООО "Сбербанк Инвестиции";

— ДФ ВО;

— Минфин КК;

— Министерство Финансов Свердловской области.

Учредитель ПАО «Сбербанк» - Центральный Банк Российской Федерации.

ПАО «Сбербанк» имеет очень большую филиальную сеть: 17 территориальных банков и более 18 300 подразделений. Он оказывает услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации.

Также в настоящее время ПАО «Сбербанк» значительно расширило зону международного присутствия. Ранее она ограничивалась странами СНГ, однако в последнее время зона распространения существенно возрастает. Появились представительства в Восточной и Центральной Европе, в Турции.

ПАО «Сбербанк» - современный универсальный банк с большой долей участия частного капитала, в том числе иностранных инвесторов. Структура акционерного капитала банка свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности.

Согласно Уставу ПАО «Сбербанк» основной целью Общества является обеспечение роста инвестиционной привлекательности и сохранение лидерства на российском рынке финансовых услуг путём модернизации технологических и управленческих процессов.

Для достижения поставленной задачи деятельность ПАО «Сбербанк» направлена на совершенствование установленной клиентской политики, создание гибкой эффективной системы взаимодействия Банка с клиентами на основе учёта потребностей различных клиентских групп.

Действуя в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров, ПАО «Сбербанк» стремится эффективно инвестировать привлеченные средства корпоративных и частных клиентов в реальный сектор экономики, кредитует граждан, способствует устойчивому функционированию российской банковской системы и сбережению вкладов населения.

Основные направления деятельности ПАО «Сбербанк» России:

— привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;

— размещение средств от своего имени и за свой счет;

— открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

— осуществление расчетов по поручению клиентов;

— покупка и продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

— привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;

— выдача банковских гарантий;

— осуществление переводов денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов;

— осуществление лизинговых операций;

— осуществление эмиссии и обслуживания банковских карт;

— осуществление выпуска, покупки, продажи, учета, хранения и иных операций с ценными бумагами.

Средства для осуществления указанной деятельности привлекаются Банком из следующих источников: средства акционеров; вклады частных клиентов; средства юридических лиц; другие источники, в том числе заимствования на международных финансовых рынках.

Организационная структура ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 1.

Управленческая структура банка предусматривает наличие правящих органов, утверждение их ответственности, полномочий и взаимодействия при проведении банковской деятельности.

Наивысшим органом управления ПАО «Сбербанк» является собрание его акционеров, которое действует в целях решения следующих задач: принятие решений об образовании организации; утверждение документов и актов о специфике его деятельности; составление и утверждение Устава, контроль его надлежащего исполнения; рассмотрение и проверка отчетности по результатам проведенной деятельности банка за прошедший промежуток времени и распределение направлений прибыли; выбор членов контрольных и исполнительных органов.

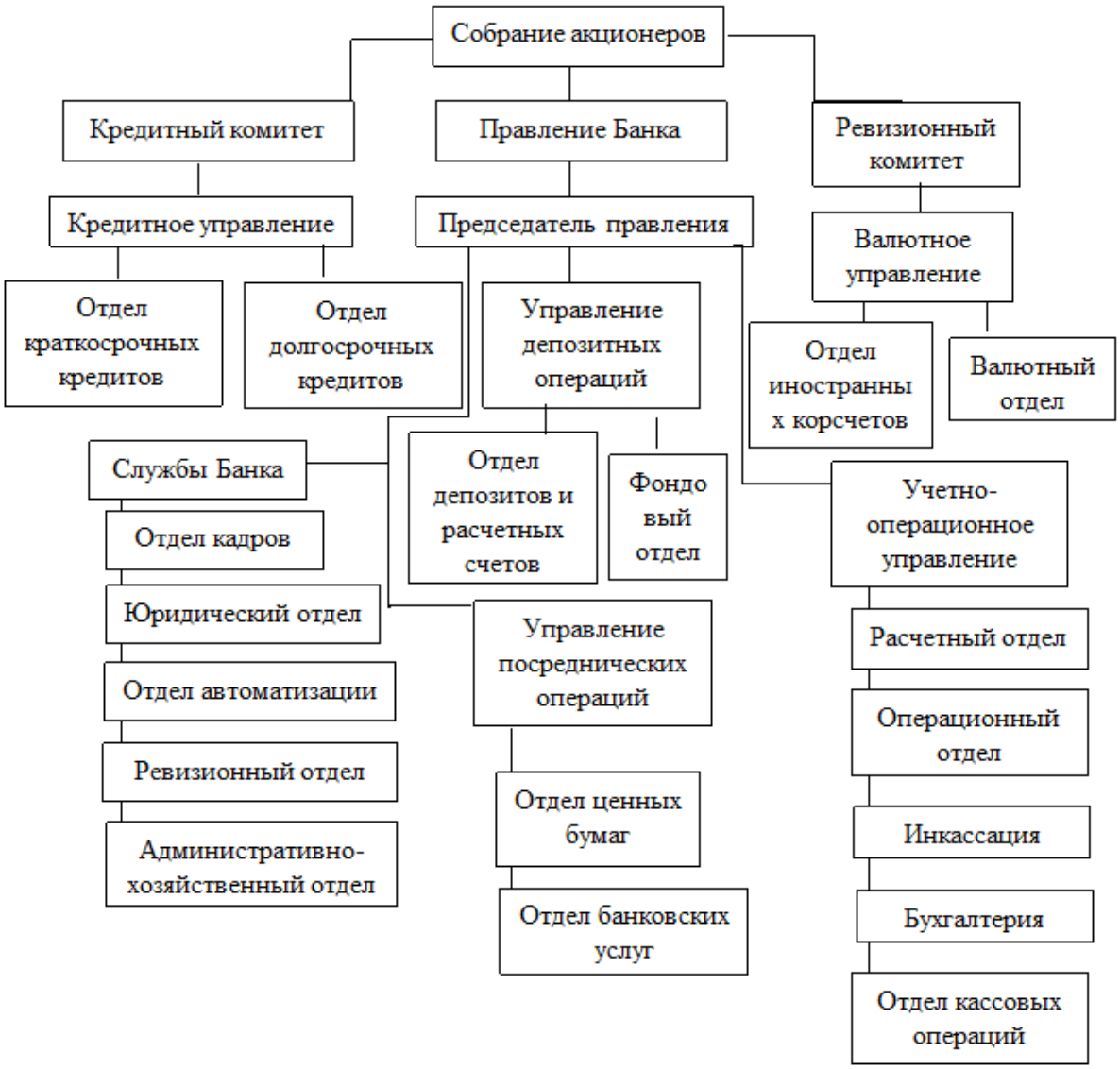


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Председатель правления ПАО «Сбербанк» выполняет следующие должностные обязанности:

— Осуществление руководства деятельностью управления (отдела) и несение персональной ответственности за выполнение возложенных на него задач и функций, а также результаты его работы.

— Организация разработки перспективных и текущих планов работ управления Банка.

— Проведение систематического анализа состояния дел по вопросам, входящим в компетенцию управления (отдела).
— Разработка сложных программ, методик, инструктивных материалов, касающихся непосредственной деятельности управления (отдела) Банка.
— Организация изучения рынка банковских услуг и возможностей расширения круга потенциальных потребителей банковских продуктов по вопросам.
— Внесение предложений по совершенствованию имеющихся и введению новых форм и методов работы.
— Обеспечение правильного применения действующего законодательства и ведения делопроизводства в установленном порядке.

Отдел кадров возглавляет работу по комплектации Банка кадрами требуемых специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем Общества, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

Итак, в следующем разделе представим анализ состояния производственной и финансово-экономической систем ПАО «Сбербанк».

2.2 Анализ состояния производственной и финансово-экономической систем ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» для ведения и учета финансово-экономической деятельности использует следующие финансовые формы отчетности:

— отчет о прибылях и убытков ПАО «Сбербанк»;

— отчет об изменениях в составе собственных средств ПАО «Сбербанк»;

— отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк»;

— отчет о прочем совокупном доходе ПАО «Сбербанк»;

— отчет о движении денежных средств ПАО «Сбербанк».

Ниже представим статистические формы отчетности, используемые ПАО «Сбербанк»:

— форма № 0409202 "Отчет о наличном денежном обороте ПАО «Сбербанк»";

— форма № 0409250 "Сведения об операциях с использованием платежных карт и инфраструктуре, предназначенной для совершения с использованием и без использования платежных карт операций выдачи (приема) наличных денежных средств и платежей за товары (работы, услуги) ПАО «Сбербанк»";

— форма № 0409251 "Сведения о счетах клиентов и платежах, проведенных через кредитную организацию (ее филиал) и другие.

Основные статьи баланса ПАО «Сбербанк» за полные 2015, 2016, 2017 года представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные статьи баланса ПАО «Сбербанк» за 2015 - 2017 гг, млн.руб.

№ п/п	Показатель	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.	Темпы прироста, %	
					2016/2015	2017/2016
1	Капитал	1 515 781	1 679 092	2 002 948	10,8	19,4
2	Активы, всего	10 465 079	13 611 639	16 326 364	30,1	19,9
3	Средства физ. лиц	5 678 101	6 665 749	8 041 493	17,5	20,7
4	Средства юр. лиц	2 167 001	2 783 437	3 165 425	31,2	13,8
5	Кредиты физ. лицам	1 777 396	2 528 597	3 333 192	42,3	31,9
6	Кредиты юр. лицам	6 388 538	7 459 276	8 584 255	16,9	15,2

С января 2015-2017 гг ПАО «Сбербанк» продемонстрировал высокую эффективность его финансово-экономической деятельности, улучшил финансовую отчетность, что явилось объективным показателем успешного, динамичного развития бизнеса Банка.

Капитал ПАО «Сбербанк» в течение 2016-2017 гг увеличился с 1 679 092 млн. руб. до 2 002 948 млн. руб.

За 2016-2017 год совокупные активы возросли на 19,9 % и составили 16 326364 млн. руб. Можно сделать вывод, что указанный рост вызван ростом портфеля ценных бумаг и увеличением объёма краткосрочного и долгосрочного кредитования клиентов.

Средства физических лиц, находящиеся на счетах ПАО «Сбербанк» возросли на 1 375 744 млн. руб. (20,7 %) и составили на конец 2017 года - 8 041 493 млн. руб., в то время как средства юридических лиц увеличились на 13,8 %.

Величина кредитов, выданных физическим лицам за 2017 год, увеличилась на 31, 9%. Что касается кредитов юридическим лицам, то рост произошел на 15,2 %, а именно на 1 124 979 млн. руб.

Основные статьи отчета о финансовых результатах, а также качественные показатели деятельности ПАО «Сбербанк» отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели деятельности ПАО «Сбербанк» за 2015 - 2017 гг, млн.руб.

№ п/п	Показатель	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.	Темпы прироста, %	
					2016/2015	2017/2016
1	Прибыль до налогов, упл. с прибыли	383 656	440 483	480 509	14,7	9,2
2	Чистая прибыль	310 496	346 176	392 636	10,9	13,5
3	Рентабельность активов	3,5	2,9	2,8	-	-
4	Рентабельность капитала	26,3	23,6	22,1	-	-

За 2016 год прибыль до налогов (уплачиваемых с прибыли) ПАО «Сбербанк» возросла на 55933 млн. руб., в 2017 году этот показатель продолжил расти, и в 2017 году прибыль до налогов составила 480509 млн. руб. Вследствие роста прибыли до налогов наблюдается увеличение объёма чистой прибыли, которая составляла в 2015 году - 310496 млн. руб., в 2016 году -346176 млн. руб., а в 2017 году - 392636 млн. руб., что на 13,5 % превышает показатель 2016 года.

Увеличение чистой прибыли за 2015-2017 год привело к росту показателей рентабельности. За 2015-2017 год ПАО «Сбербанк» продемонстрировал высокие результаты финансово-экономической деятельности, что подтверждено рентабельностью собственных средств 22,1 % (2017 г.), рентабельность активов 2,8 % (2017 г.). Показатели рентабельности понизились по сравнению с 2016 годом.

На рисунке 2 представим динамику основных показателей деятельности ПАО «Сбербанк» за 2015 - 2017 гг.

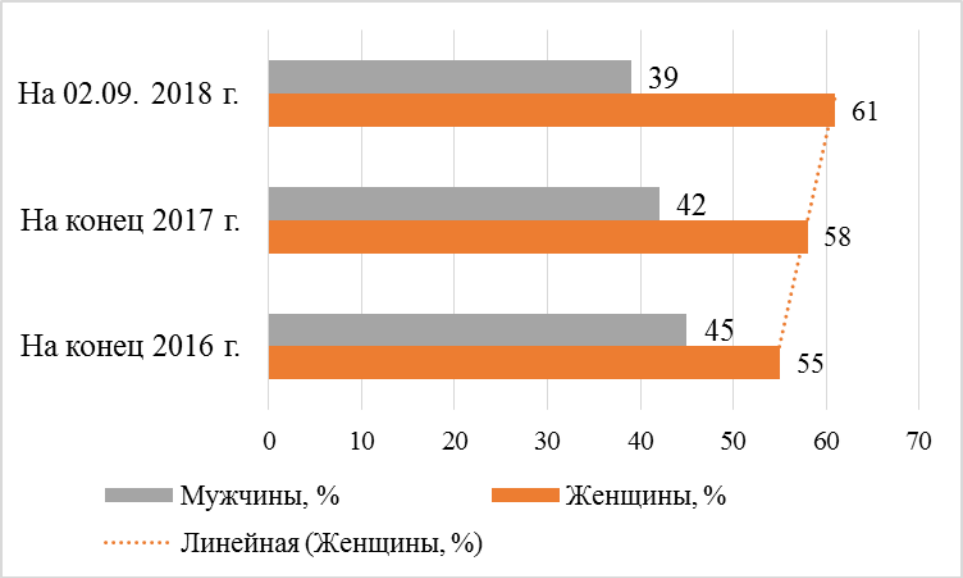


Рисунок 2 – Динамика основных статей отчета о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» за 2015 - 2017 гг, млн.руб.

На рисунке 2 наглядно отражена линия тренда – роста чистой прибыли ПАО «Сбербанк» за исследуемый период.

В рамках Стратегии определены ключевые ориентиры развития банка с точки зрения рентабельности и прибыльности бизнеса, роста операционных доходов, управления рисками. Эти финансовые цели связаны с задачей сохранения лидерства по уровню финансовой эффективности и прибыльности бизнеса среди сопоставимых банков. Финансовые цели Стратегии развития ПАО «Сбербанк» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Финансовые цели Стратегии развития ПАО «Сбербанк» на период 2018 - 2022 гг

Основные показатели деятельности Банка на 2018-2022 год	
Отношение операционных расходов к операционным доходам	>10
Отношение операционных расходов к активам	<2,5
Активы	рост в 2 раза
Чистая прибыль	рост в 2 раза

Для движения к достижению этих целей, уже начиная с 2018 года, Банк стремится обеспечивать рост прибыли за счет сбалансированной работы по следующим направлениям: обеспечение стабильного роста операционных

доходов, поддержание сбалансированности портфеля, достижение высокой операционной эффективности на каждом участке работы банка, повышение эффективности управления расходами.

Итак, Сбербанк занимает сегодня крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики.

2.3 Анализ состояния системы управления персоналом организации ПАО «Сбербанк»

Рассмотрим динамику и структуру численности персонала московского офиса ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг.

Среднесписочная численность работников московского офиса ПАО «Сбербанк» на 02.09.2018 года составила 143 человека.

Структура численности персонала московского офиса ПАО «Сбербанк» по категориям за 2016-2018 гг представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура численности персонала московского офиса ПАО «Сбербанк» по категориям за 2016-2018 гг

Категории персонала	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.	На 02.09.2018 г.		Темпы роста 2018/2016
	Кол. человек	Кол. человек	Кол. человек	Уд. вес, %	
Руководители - высший менеджмент	15	15	14	9,8	93,3
Специалисты, в том числе: - бухгалтер, - юрисконсульт, - менеджер по персоналу - менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов - менеджер по работе с клиентами отдела долгосрочных кредитов	101	98	98	68,5	97,0
Другие служащие	32	31	31	21,7	96,9
ВСЕГО	148	144	143	100	96,62

Общая численность работников московского офиса ПАО «Сбербанк» на 2 сентября 2018 года составляла 143 работника. Наибольшую численность составляют специалисты, на них приходится 68,5 % от общей численности всех работников банка.

Далее построим диаграмму общей численности персонала Банка по половому признаку (рисунок 3).

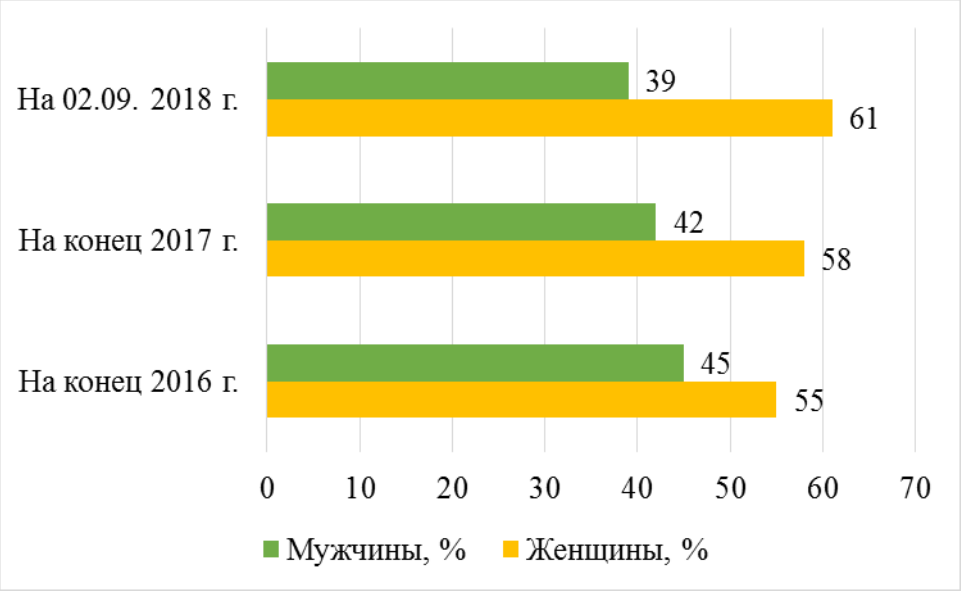


Рисунок 3 – Структура численности персонала по половому признаку московского офиса ПАО «Сбербанк» за 2015-2018 гг

Большая часть персонала компании - женщины (61 %) по состоянию на 02.09.2018 года.

Важной характеристикой кадров является образование. Оценка уровня образования персонала организации представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура численности персонала московского офиса ПАО «Сбербанк» по уровню образования за 2016-2018 гг

Уровень Образования	Общая численность	2 Высших профессиональных образования		Высшее профессиональное образование		Среднее профессиональное образование	
		Чел	%	Чел	%	Чел	%
На 02.09.2018 г.	143	28	20%	89	62%	26	18%

На конец 2017 г.	144	32	22%	85	59%	27	19%
На конец 2016 г.	148	31	21%	89	60%	28	19%

Высшее профессиональное образование по состоянию на 02.09.2018 года имеют 62 % работников. Численность работников со средним профессиональным образованием уменьшилась на 1% и составила в 2018 году – 18 %.

Структура численности персонала московского офиса ПАО «Сбербанк» по возрасту представлена на рисунке 4.

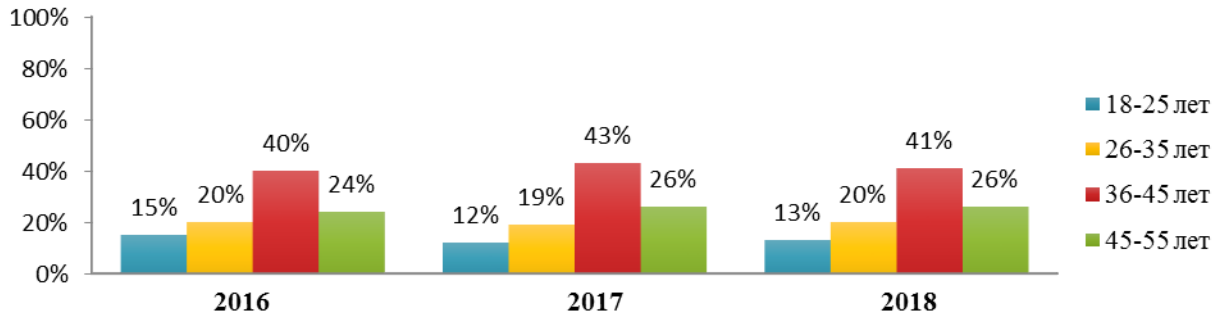


Рисунок 4 – Структура численности персонала по возрасту московского офиса ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг

Из данных рисунка 4 видно, что больше всего в ПАО «Сбербанк» кадров в возрасте от 36 до 45 лет (41 %) в 2018 году, вторая по удельному весу категория - персонал в возрасте от 45 до 55 лет – 26 % в 2018 году.

Структура персонала по стажу работы в ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 5.

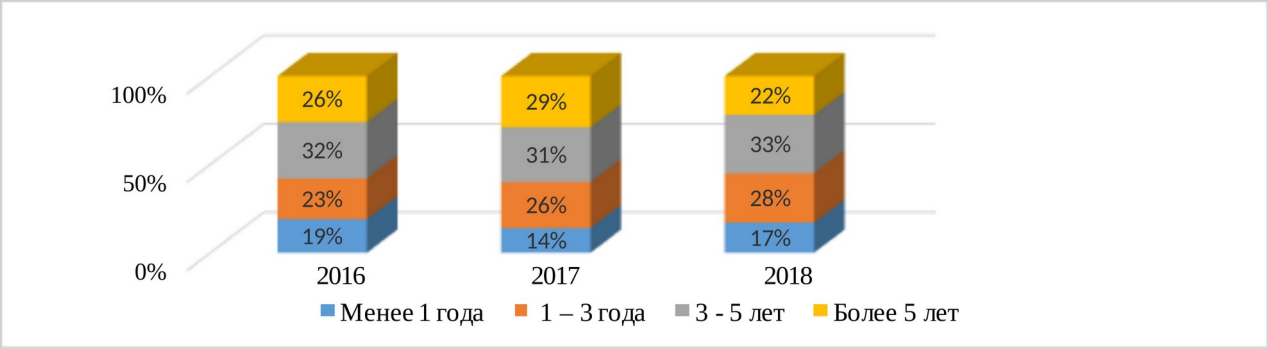


Рисунок 5 – Структура численности персонала по стажу работы в московском офисе ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 гг

Итак, анализ персонала по выслуги лет в данной организации показал, что наибольшую группу составляют работники, отработавшие в ПАО «Сбербанк» от 3 до 5 лет (33% из 143 работников), отработавших от 1 года до 3 лет – 28 % в 2018 году и численность в этой категории снизилась на 5% по сравнению с уровнем 2016 года, менее года работает в 2018 году - 17% кадров. Учитывая полученные данные, можно предположить, что в ПАО «Сбербанк» наблюдается текучесть кадров.

Движение и текучесть кадров в ПАО «Сбербанк» рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 – Движение и текучесть персонала в ПАО «Сбербанк» за 2016-2017 гг

№	Показатели	2016	2017
1	Среднесписочная численность, чел.	148	144
2	Принято всего, чел.	22	19
3	Выбыло всего, чел, в т.ч.:	26	21
7	Коэффициент оборота по приёму, %	14,86	13,19
8	Коэффициент оборота по выбытию, %	17,57	14,58

Из анализа движения персонала следует, что в Банке имеется текучесть.

Основные причины текучести кадров в ПАО «Сбербанк» за 2017 год следующие:

1. Несоответствие выполняемой работы и уровня должности (ответственности) предлагаемому статусу как по самой организации, так и

по сегменту рынка в целом;

2. Высокая нагрузка на работника, нерациональное распределение объемов работ;

3. Отсутствие карьерного продвижения ввиду неразвитой политики стратегического управления персоналом организации.

Проведем анализ документационного обеспечения системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк». Отдел кадров Банка руководствуется в своей работе:

— Трудовым Кодексом РФ;

— Уставом ПАО «Сбербанк»;

— Коллективным трудовым договором;

— Правилами внутреннего распорядка, принятыми в ПАО «Сбербанк»;

— Положением об отделе кадров ПАО «Сбербанк»;

— Положением о комплексной системе управления по охране труда в ПАО «Сбербанк»;

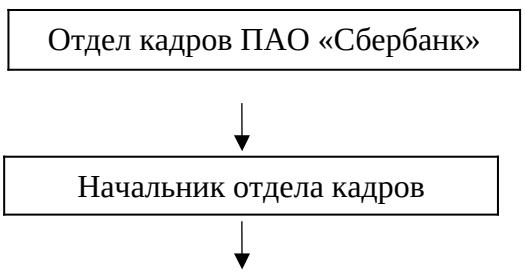
— Локальными нормативными актами предприятия, в том числе документами системы менеджмента качества (СМК);

— Положением о защите персональных данных работников ПАО «Сбербанк»;

— Нормативными Положениями отдела кадров.

Отдел кадров ПАО «Сбербанк» состоит из руководителя отдела и специалиста.

Организационная структура отдела кадров представлена на рисунке 6.



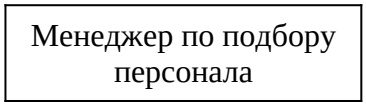


Рисунок 6 – Организационная структура отдела кадров ПАО «Сбербанк»

Итак, численность отдела кадров московского офиса ПАО «Сбербанк» составляет 2 человека.

Постороим схему функциональных взаимосвязей отдела кадров с другими функциональными подразделениями московского офиса ПАО «Сбербанк» (таблица 7).

Таблица 7 – Схема функциональных взаимосвязей отдела кадров с другими функциональными подразделениями московского офиса ПАО «Сбербанк»»

п/п	Наименование функций	Наименование функционального подразделения			
		Председатель правления	Юридический отдел	Менеджер по подбору персонала	Начальник отдела кадров
1	Анализ рынка труда	С	С	У	С О Р
2	Организация найма, подбора и расстановки персонала			О У	С Р
3	Документационное обеспечение системы управления персоналом		С	О У	С Р
4	Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений			О У	С Р
5	Обучение, переподготовка и			О У	С Р

	повышение квалификации кадров				
6	Введение в должность и адаптация новых работников			О У	С Р
7	Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения			О У	С Р
8	Разработка систем оплаты труда	С		О У	С Р
9	Обеспечение охраны здоровья и отдыха			О У	С Р
10	Анализ сложившейся оргструктуры управления			О У	С Р
11	Проектирование новой оргструктуры управления	С		О	У С Р
12	Решение правовых вопросов трудовых отношений	С	О С У	У	С Р
13	Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом			О У	С Р

Условные обозначения к таблице 7:

О – отвечает за выполнение функции системы управления персоналом;

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения функции системы управления персоналом;

У – участвует в выполнении функции системы управления персоналом, визирует подготовленный документ;

С – согласовывает подготовленный документ по функции системы управления персоналом;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Из таблицы 7 видно, что в целом функциональное разделение труда в отделе кадров ПАО «Сбербанк» рациональное. Отдел кадров функционирует с различными подразделениями Банка.

Основными принципами работы отдела кадров ПАО «Сбербанк» являются:

1. Принципы подбора персонала.

С целью подбора конкурентоспособных специалистов отдел кадров ПАО «Сбербанк»» осуществляет следующие задачи:

— проводит целенаправленную политику продвижения корпоративного брэнда на рынке труда, информирует как потенциальных кандидатов, так и работников о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых сотрудникам Банка;

— постоянно отслеживает тенденции на рынках труда с тем, чтобы своевременно корректировать политику управления персоналом с точки зрения ее конкурентоспособности;
— совершенствует взаимоотношения с целевой группой ведущих учебных заведений, проводит специальные мероприятия по поиску и отбору талантливых выпускников учебных заведений;
— использует все признанные в мировой практике методы и инструменты подбора и расстановки кандидатов, включая работу с внешними специализированными агентствами;
— при замещении вакансий при прочих равных условиях отдает предпочтение «внутренним» кандидатам, расширяя таким образом возможности для развития карьеры работников различных подразделений Банка.

2. Принципы оформления найма.

— все внутренние документы, правила и процедуры, используемые Банком в управлении персоналом, разрабатываются и выполняются в соответствии с нормами Российского законодательства;
— оформление работников в штат ПАО «Сбербанк» осуществляется с обязательным испытательным сроком согласно Трудовому кодексу РФ.

Итак, система управления персоналом в целом в ПАО «Сбербанк» развита.

В практической деятельности отделов кадров ПАО «Сбербанк» постоянно растет роль и значение современных информационных технологий. Так, имеется корпоративная информационная сеть, объединяющая все или большинство установленных в различных подразделениях, в том числе и в отделе кадров, персональных компьютеров.

У каждого сотрудника отдела кадров на рабочих местах установлены персональные компьютеры с программным обеспечением автоматизированной системы управления персоналом, позволяющей решать функции по подбору,

адаптации, развитию и мотивации работников, а также ведению кадрового делопроизводства.

Проанализировав работу отдела кадров ПАО «Сбербанк», можно прийти к выводу, что особенностями кадровой политики данной компании является комплексный, многоуровневый и эффективный подход к реализации функций системы управления персоналом.

2.4 Анализ процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

Реализацией подсистемы подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» занимается менеджер по подбору персонала отдела кадров Общества.

Определить, насколько высока социальная эффективность действующей системы подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк», поможет анализ показателей, полученных посредством кадрового аудита. Это удобный инструмент, который позволит нам оценить качество трудовой жизни персонала Банка. Ключевыми показателями качества трудовой жизни персонала ПАО «Сбербанк» будем считать:

— условия труда в ПАО «Сбербанк»;

— моральный климат в коллективе ПАО «Сбербанк»;

— отношение руководства ПАО «Сбербанк» к рядовым работникам;

— степень вовлечения персонала в дела ПАО «Сбербанк»;

— уровень оплаты труда в ПАО «Сбербанк»;

— наличие или отсутствие стимулирующих выплат;

— перспективы карьерного продвижения кадров ПАО «Сбербанк»;

— предоставляемые работодателем социальные гарантии.

Даже незначительные, по мнению руководства ПАО «Сбербанк», ошибки в системе подбора персонала иногда приводят к плачевным последствиям:

обучение кадров, принятых в организацию, не приносит ожидаемого эффекта. Чтобы получить ожидаемую отдачу от всех запланированных мероприятий, ПАО «Сбербанк» необходимо избежать типичных ошибок, допускаемых работодателями при работе с персоналом:

— вкладывать средства в регулярные, а не единоразовые мероприятия;
— вовлекать руководителей структурных подразделений ПАО «Сбербанк» во все процессы, нацеленные на обучение сотрудников;
— не забывать поощрять достижение положительных результатов работниками;
— синхронизировать систему подбора и расстановки персонала с общей стратегией развития ПАО «Сбербанк».

Проведем анализ источников подбора персонала в ПАО «Сбербанк» в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ источников подбора персонала в ПАО «Сбербанк» за 2017 год

Источник	Принято на должность	Уволено	Затраты на подбор и расстановку кадров
Интернет-источники	10	-	80000
Кадровые агентства	2	-	22000
Рекомендации знакомых	3	-	4000
Внутреннее перемещение	4	-	5000
Итого:	19	21	111000

Как видно из таблицы 8, самый большой прирост персонала происходит за счёт интернет-источников, однако данный метод подбора кадров наиболее затратный. На втором месте – внутреннее перемещение персонала (преимущественно на руководящие должности).

Проведем анализ средних расходов на подбор нового сотрудника в таблице 9.

Таблица 9 – Средние расходы на подбор нового работника в ПАО «Сбербанк», руб.

Показатели	2015 г	2016 г	2017 г
Интернет-источники	71000	70000	80000
Кадровые агентства	21000	19000	22000
Рекомендации знакомых	2000	4000	4000
Внутреннее перемещение	7000	5000	5000
ИТОГО:	101000	98000	111000

Из таблицы 9 видно, что средние расходы на подбор нового сотрудника с 2015 года по 2017 год возрос на 10000 рублей. Наиболее расходная статья – это финансовые затраты на интернет-источники.

В компании ПАО «Сбербанк» принятие решения о приёме на работу разделено между руководителями отделов, куда устраивается соискатель, и менеджером по подбору персонала.

В таблице 10 представим оперограмму процедуры проведения подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

Таблица 10 – Оперограмма процедуры проведения подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

Операции	Исполнители		
	Соискатель	Начальник отдела кадров	Менеджер по подбору персонала
Составление заявки на подбор персонала			
Размещение объявления о вакансии в интернет-источниках			
Анализ резюме			
Первичное телефонное собеседование			
Структурированное собеседование с менеджером по персоналу, а затем с начальником отдела кадров Банка (на руководящие должности), профессиональное тестирование на выявление навыков в			

соответствии со стажем по трудовой книжке работника			
Сообщение о результатах собеседований с кандидатами			
Заключение трудового договора			

В оперограмме используются следующие условные обозначения:

 – начальная ситуация;

 – передача информации;

 – анализ информации;

 – согласование;

 – принятие решения;

 – исполнение.

Из представленное оперограммы видно, что:

— схема процесса подбора персонала несовершенна;

— анализ потребности в новом сотруднике не проводится;

— в процессе подбора персонала менеджером по подбору персонала не проверяются рекомендации на соискателя;

— профиль должности для каждой вакансии не разрабатывается, а значит отсутствует оценка необходимых компетенций кандидатов;

— балльная сравнительная оценка кандидатов при отборе на вакантную должность не проводится;

— план работы сотрудника на период испытательного срока менеджером по подбору персонала не составляется;

— индивидуальный план развития для планирования карьеры при расстановке персонала также не предоставляется.

Отметим, что собеседование по компетенциям при подборе и отборе кадров менеджером по подбору персонала не проводится.

В организации отсутствует документ, который регулировал бы систему подбора персонала в ПАО «Сбербанк».

В целях проведения анализа существующей системы подбора кадров проведем опрос 20 сотрудников Банка. Участникам опроса, которые проработали в компании менее 1,5 лет был задан вопрос: «Что бы Вы изменили в системе подбора и расстановки кадров в ПАО «Сбербанк»?». Полученные ответы отражены на рисунке 7.



Рисунок 7 – ответы участников опроса на вопрос: «Что бы Вы изменили в системе подбора и расстановки кадров в ПАО «Сбербанк»?»

Итак, из рисунка 7 видно, что 50 % респондентов отметили необходимость оценивать компетенции кандидатов на основе утвержденного профиля должности, который на данный момент в Банке специалистом отдела кадров не разрабатывается.

В следующем разделе представим выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

2.5 Выводы по результатам анализа процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

По данным анализа процесса подбора и расстановки персонала можно сделать следующие выводы.

Организация ПАО «Сбербанк» определенно испытывает сложности с текучестью кадров.

В процессе подбора и расстановки персонала в Обществе были выявлены такие проблемы, как:

1. Процесс подбора кадров проходит неэффективно, затрачиваются большие финансы при использовании интернет-источников;
2. Анализ потребности в новом сотруднике не проводится;
3. Так как менеджер по подбору персонала не имеет профиль должности для каждого кандидата, то он ориентируется на свое представление о будущем работнике, что негативно сказывается на отбор кандидатов;
4. Собеседование по компетенциям при отборе и расстановке кадров не проводится;
5. Балльная сравнительная оценка кандидатов при отборе на вакантную должность не проводится;
6. В процессе подбора персонала менеджером по подбору персонала не проверяются рекомендации на соискателя;
7. План работы сотрудника на период испытательного срока менеджером по подбору персонала не составляется;
8. Индивидуальный план развития для планирования карьеры при расстановке персонала в ПАО «Сбербанк» менеджером по подбору персонала не составляется;
9. Процесс подбора персонала не имеет документационного сопровождения;
10. Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации не проводится.

Рассчитывать на эффективную работу системы подбора персонала в ПАО «Сбербанк» можно только в случае соответствия корпоративного обучения реальным бизнес-задачам, решением которых занимается конкретная компания. Поэтому на этапе введения в должность необходимо анализировать существующую потребность в обучении работника исходя из стратегических целей работодателя, а также максимально тщательно подбирать формы и методы дальнейшего профессионального развития сотрудников.

Таким образом, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

2.6 Задание на разработку организационного проекта совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

Цель разработки организационного проекта: разработать проектные предложения по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» с целью сокращения текучести кадров в Банке.

Перечень проектных предложений:

1. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк»:

— Разработать схему процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк» и бланк анализа потребности в новом сотруднике;

— Разработать профиль должности на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»;

— Разработать план собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк»;

— Разработать систему балльной сравнительной оценки кандидатов при отборе на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»;

— Разработать бланк оценки кандидата менеджером по подбору персонала по результатам собеседования по компетенциям менеджера по работе с

клиентами отдела краткосрочных кредитов и бланк рекомендаций;

— Разработать план работы сотрудника на период испытательного срока на примере должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк».

2. Разработать индивидуальный план развития для должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» для планирования карьеры при расстановке персонала в ПАО «Сбербанк».
3. Разработать бланк тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации" в целях контроля реализации системы подбора и расстановки персонала менеджером по подбору персонала Банка.
4. Разработать рекомендации по документационному обеспечению процесса подбора и расстановки персонала: Положение о подборе персонала ПАО «Сбербанк».

Возможные источники социально-экономической эффективности, предполагаемые затраты.

Экономический результат: снижение затрат на привлечение кадров;

Социальный результат: подбор конкурентоспособных работников, улучшение микроклимата в коллективе, развитие корпоративной культуры, снижение текучести кадров;

Затраты: затраты на оплату труда работников отдела кадров, которые будут заниматься внедрением данного проекта в организации в виде единоразовой премии 50 % от оклада.

Дерево целей проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» представлено на рисунке 8.

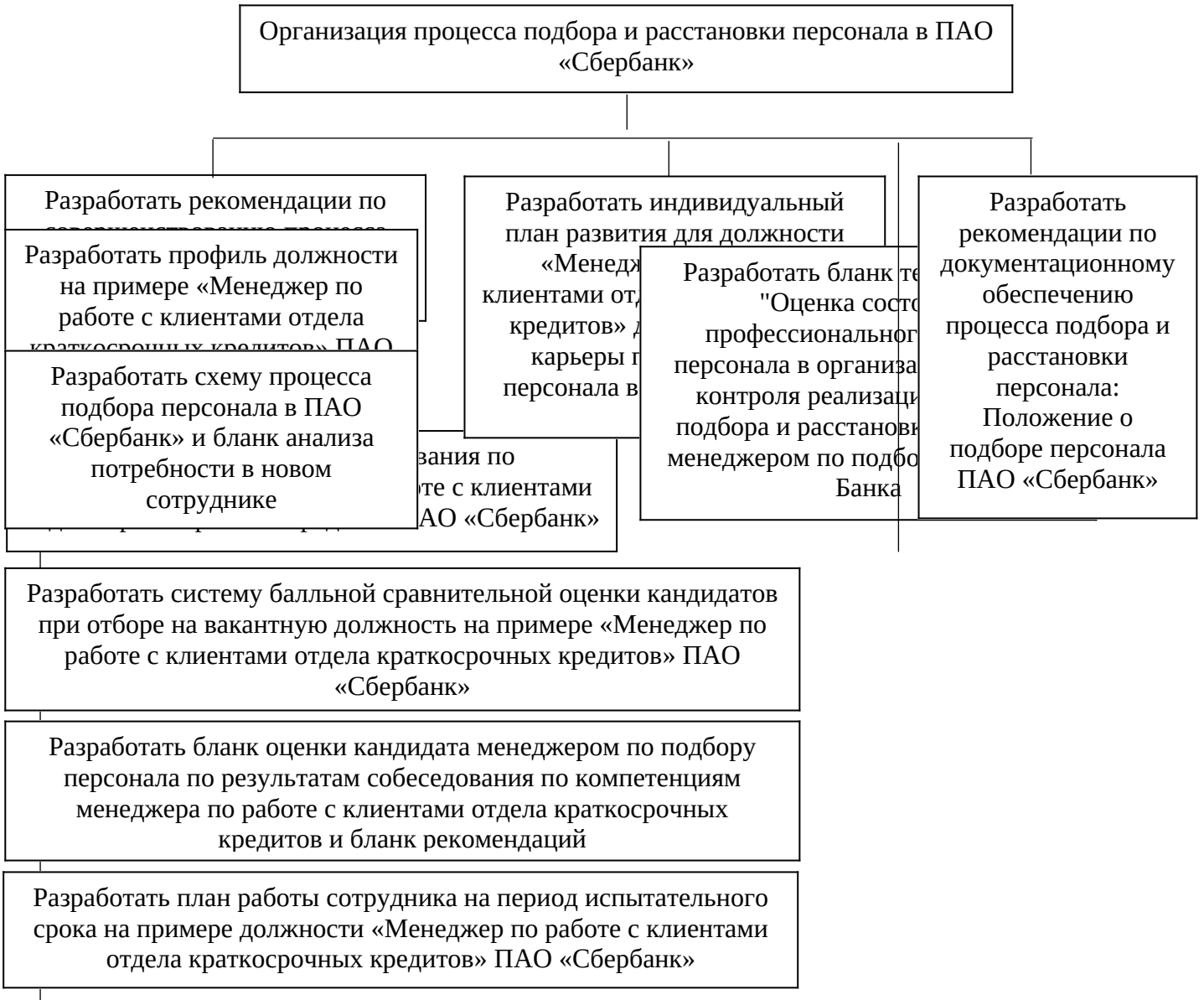


Рисунок 8 – Дерево целей разработки проектных предложений по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк»

Представим рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк». Этапы подбора и отбора персонала в компании с учетом дальнейших проектных предложений представим на рисунке 9, которым четко необходимо следовать менеджеру по персоналу организации.

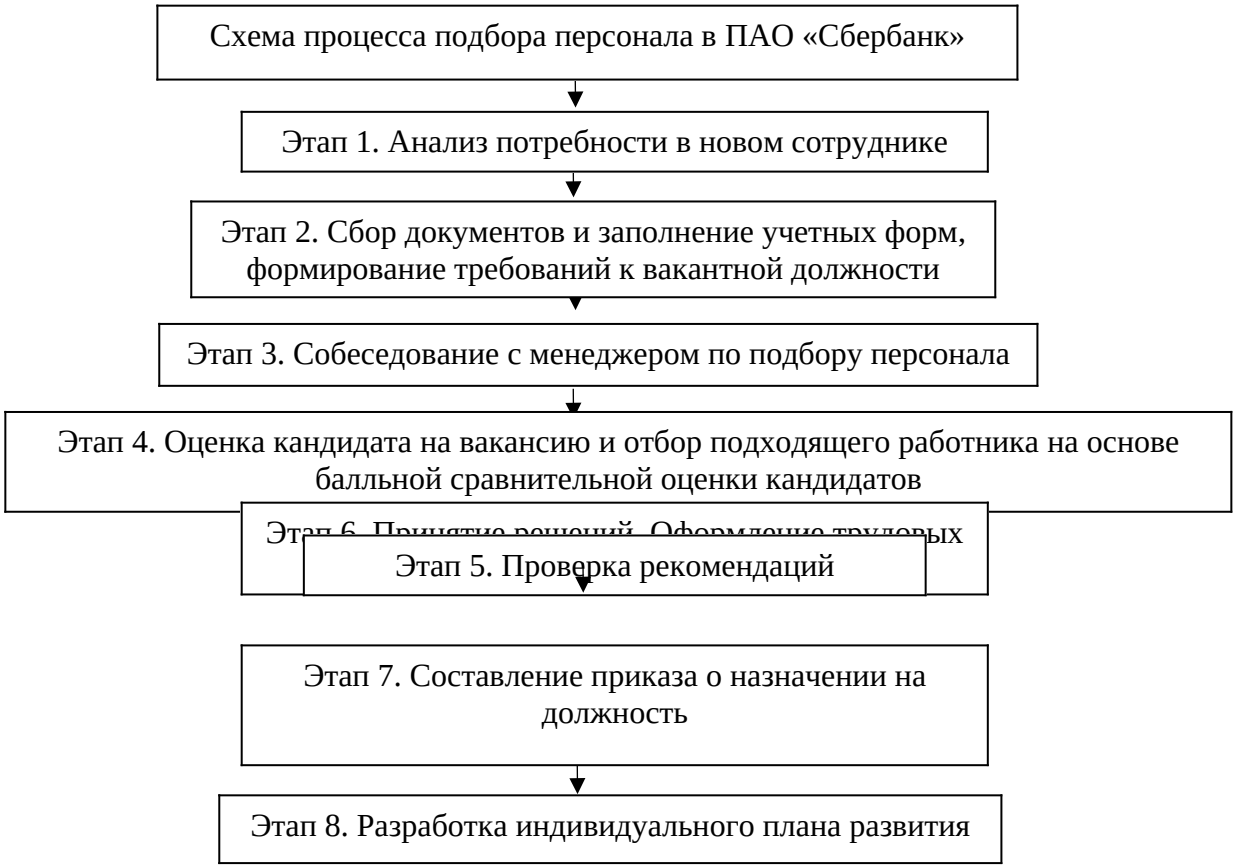


Рисунок 9 –

Проект схемы процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк»

Представим рекомендации по реализации разработанной схемы организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

Первым этапом в работе по подбору персонала в ПАО «Сбербанк» будет являться проведение анализа потребности в новом сотруднике.

Следует отметить, что данная процедура будет максимально эффективна только в том случае, если менеджер по персоналу отдела кадров ПАО «Сбербанк» будет четко представлять, какой работник ему необходим и какие проблемы он намерен решить с помощью нового специалиста.

Но даже когда у специалиста отдела кадров будет полная ясность относительно того, какие кадры ему нужны, подбор и расстановка кадров может не оправдать ожиданий. Определение и формулирование реальных требований к работе перед началом процесса подбора часто осуществляется недостаточно тщательно. Четко сформулировать требования к должности возможно в процессе анализа потребностей в новом сотруднике.

Такой анализ позволит менеджеру по подбору персонала ПАО «Сбербанк» четко определить задачи и функции, без которых банковская деятельность не может эффективно развиваться. Затем эти задачи могут быть перераспределены между имеющимися (или потенциальными) членами коллектива, обладающими необходимыми для эффективной работы знаниями и навыками. В этом случае может оказаться, что новый человек в компании совсем не нужен. Если же анализ подтвердил уверенность в необходимости дополнительного персонала, можно смело приступать к его подбору.

Для оценки потребности в персонале менеджеру по подбору персонала ПАО «Сбербанк» рекомендуется использовать бланк для передачи в отдел, где требуются кандидаты. Проект бланка «Анализ потребности в новом сотруднике» отражен на рисунке 10.

ВАКАНСИЯ:	Наименование
1. С чем связано открытие вакансии?	

-Замена сотрудника				
-Сотрудник уволен	Причина:			
-Сотрудник ушел сам	Причина:			
-Сотрудник еще работает, но …				
-Увеличился объем работы				
Расширение графика работы:	Было	с____ до ___ ч.	Стало	с____ до ___ ч.
-Увеличение потока входящей информации, количества звонков, документов (с ___ до ___) -Увеличение объема исходящей информации (с ___ до ___) -Увеличение количества обслуживаемых клиентов, систем (с ___ до ___) -Увеличилась сложность работы_____ -Требуется сотрудник более высокой квалификации_____ _____ -Появились новые задачи, направления банковской деятельности _____ - В связи с чем? **2. Почему эту работу нельзя распределить между существующими работниками?** -Работники перегружены -Работники не обладают достаточной квалификацией -Характер новой работы не совместим с текущими функциями сотрудников **3. Планируемая загрузка нового сотрудника?** -Для обеспечения полной загрузки сотруднику будут поручены дополнительные обязанности. -Сотрудник будет загружен полностью, 100% рабочего времени -Возможно, объем работы потребует сверхурочной занятости -Для выполнения этой работы потребуется несколько (_____) работников.				
4. Вакансия есть в штатном расписании?				
Да	Да, но с другим окладом		Нет	
5. Требуется ли дополнительное согласование при отборе и расстановке кандидата?		Да	Нет	
Комментарии, замечания:				

Рисунок 10 – Проект бланка «Анализ потребности в новом сотруднике» для менеджера по подбору персонала ПАО «Сбербанк»

Определив четко потребность в персонале, менеджер по персоналу отдела кадров ПАО «Сбербанк» может приступать к следующему этапу разработанной схемы процесса подбора персонала – сбору документов и заполнение учетных форм, формирование требований к вакантной должности.

Кандидаты на открытую вакантную должность должны соответствовать квалификационным требованиям и требованиям к компетенциям согласно заполненной заявке на подбор персонала. С этой целью менеджеру по подбору персонала необходимо разрабатывать профиль должности для каждой должности в организации.

Разработка профиля должности работника ПАО «Сбербанк» может осуществляться в последовательности, отраженной на рисунке 11.

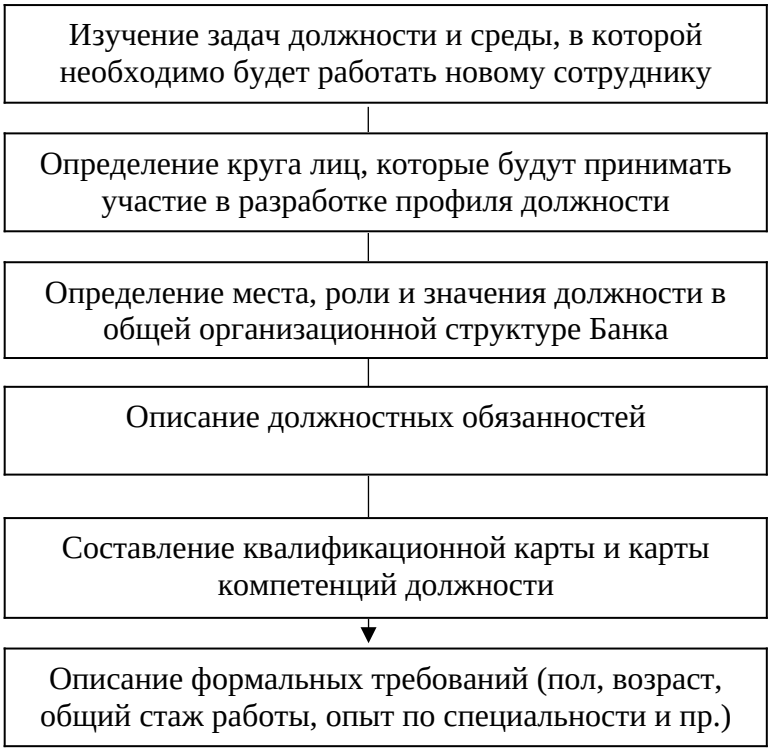


Рисунок 11 – Последовательность разработки профиля должности работника ПАО «Сбербанк»

1. Изучение задач должности и среды, в которой необходимо будет работать новому сотруднику. Проработка этих вопросов даст общее представление о том, какой именно кандидат сможет быть эффективен, работая в ПАО «Сбербанк».

2. Определение круга лиц, которые будут принимать участие в его составлении. Наиболее результативной является командная работа. В ней будут принимать участие менеджер по подбору персоналу отдела кадров ПАО «Сбербанк» и непосредственный руководитель кандидата.

3. Определение места, роли и значения должности в общей организационной структуре ПАО «Сбербанк». На данном этапе следует определить порядок подчиненности и взаимодействия работника с коллегами.

4. Описание должностных обязанностей. Чем полнее будет раскрыт этот раздел, тем точнее менеджер по персоналу сможет сформулировать квалификационную карту и карту компетенций для каждой должности в Банке.

5. Составление квалификационной карты и карты компетенций. Для реализации данного этапа разработки профиля должности менеджеру по подбору персонала необходимо знать основы компетентностного подхода при реализации функций системы управления персоналом.

6. Описание формальных требований (пол, возраст, общий стаж работы, опыт по специальности и так далее). В соответствии с законодательством РФ, такие требования могут иметь оттенок дискриминации кандидатов, поэтому их нужно указывать только как желательные. Кандидатов нужно рассматривать комплексно и, главное, не отказывать в приеме на работу по данным критериям.

Таким образом, согласно проекту схемы процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк», где вторым этапом является формирование требований к вакантной должности, разработаем профиль должности на вакансию «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» (таблица 11).

Таблица 11 – Профиль должности на вакансию «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»

<table>
<tr><td colspan="3">Описание должности:</td></tr>
<tr><td>Должность</td><td colspan="2">Менеджер по работе с клиентами</td></tr>
<tr><td>Структурное подразделение</td><td colspan="2">Отдел краткосрочных кредитов</td></tr>
<tr><td>Цель должности</td><td colspan="2">Осуществление подбора подходящих клиенту финансовых продуктов, расчёта кредитных ставок и оформления договоров</td></tr>
<tr><td colspan="3">Описание должностных обязанностей:</td></tr>
<tr><td colspan="3">— Информирование клиентов об актуальных предложениях по краткосрочным займам;
— Консультирование потенциальных заёмщиков о требованиях, предъявляемых банком при выдаче займа;
— Приём заявок, рассмотрение представленных документов;
— Проведение анализа платежеспособности клиентов;
— Оформление кредитных договоров;
— Сопровождение договоров, контроль погашения задолженности;
— Подготовка ежеквартальных отчётов;
— Участие в разработке и внедрении новых финансовых продуктов;
— Своевременное информирование службы работы с проблемными займами о просрочках по кредитному договору.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Формальные и профессиональные требования:</td></tr>
<tr><td>Параметр оценки:</td><td>Обязательные</td><td>Желательные</td></tr>
<tr><td>Возраст/пол</td><td>От 25 до 45</td><td>Женский пол от 25 до 35</td></tr>
<tr><td>Внешний вид</td><td>Деловой стиль</td><td>Строгий деловой стиль</td></tr>
<tr><td>Речь</td><td>Грамотная речь, четкая дикция</td><td>Приятный тембр голоса</td></tr>
<tr><td>Опыт работы</td><td>Более 1 года в Банке</td><td>Более 2 лет в Банке</td></tr>
<tr><td>Образование</td><td>Высшее</td><td>Высшее экономическое\финансовое образование</td></tr>
<tr><td>Когнитивные компетенции (знания)</td><td>Знание основ законодательства в сфере финансов: банковский кодекс, закон о потребительском кредитовании, закон об ипотеке, закон о микрофинансовых организациях и др.;
Знание методов оценки рисков при кредитовании клиентов</td><td>Знание правил охраны труда;
Знание методов работы с конфиденциальной информацией (персональными данными граждан, сведениями, отнесёнными к коммерческой тайне);
Знание правил работы с профильным программным обеспечением;
Знание основ трудового законодательства РФ</td></tr>
<tr><td>Функциональные компетенции (навыки)</td><td>Навыки сравнения нескольких кредитных продуктов и расчёта процентной ставки;
Навыки составления графика погашения займа с учётом платежеспособности клиента</td><td>Навыки информирования о способах снижения процентной ставки или увеличения суммы займа</td></tr>
<tr><td>Личностные характеристики</td><td>Коммуникабельность и тактичность</td><td>Эмоциональная устойчивость, чувство ответственности за свою работу</td></tr>
</table>

Согласно представленному профилю должности на вакансию «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» специалист должен обладать требуемыми личностными характеристиками. Обязанности кредитного специалиста предполагают постоянное общение с людьми. Нужно уметь вежливо донести людям существенную информацию о банковском продукте в понятной для них форме, а затем убедить их оформить договор.

За кредитами обращаются люди разного социального статуса и воспитания. Некоторые разговаривают неучтиво, требуют к себе особого отношения. Работник банка не имеет права отвечать грубо или невежливо. Он обязан соблюдать этические нормы в любой ситуации.

Еще одно желательное качество для данного работника – чувство ответственности за свою работу. Взаимодействуя с гражданами и представителями организаций, кредитный специалист является лицом банка. От его профессионализма зависит впечатление обо всей компании, которое останется у клиента после обращения за займом.

Далее согласно проекту схемы процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк» разработаем план собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов в соответствии с представленным профилем должности.

Для успешного прохождения данного этапа подбора и отбора кадров менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов, например, должен обладать определенными когнитивными, функциональными и социальными компетенциями, представленными в разработанном профиле должности.

Итак, в целях выявления данных компетенций разработаем план собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк» и представим его в приложении 1.

Результатом проведенного структурированного собеседования по компетенциям будет выступать объективная и выбор кандидата из всех для закрытия

При этом важно дать компетентную и объективную оценку кандидата, руководству его и слабые определить его полезность для компании ПАО «Сбербанк» или, отклонить

Следующий этап системы подбора персонала – оценка кандидата на вакансию и отбор подходящего работника на основе балльной сравнительной оценки кандидатов.

Представим разработку бланка оценки кандидата менеджером по подбору персонала по результатам собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк» и проект бланка рекомендаций.

Бланк оценки менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк» отражен в таблице 12.

Итак, согласно разработанной схеме процесса подбора кадров после оценки кандидата по выявлению необходимых навыков и компетенций менеджер по персоналу отдела кадров формулирует вывод об уровне развития навыков данного кандидата и переходит к следующему этапу процесса подбора и расстановки - проверке рекомендаций.

Очень ответственным моментом является анализ документов кандидатов. Все должно быть организовано четко. Кандидаты на работу в компанию должны на любом этапе от любого сотрудника получать полную, четкую и достоверную информацию. Расхождений в требованиях и информации быть не должно.

Таблица 12 – Бланк оценки кандидата менеджером по подбору персонала по результатам собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк»

Кандидат: Менеджер по работе с клиентами		Менеджер по персоналу	--------
Отдел краткосрочных кредитов			
Дата: **.**.****			
Возраст/пол:			
Внешний вид:			
Речь:			
Опыт работы:			
Образование:			

Название компетенции	**Уровень развития компетенций**			**Примечания**
Знание основ законодательства в сфере финансов: банковский кодекс, закон о потребительском кредитовании, закон об ипотеке, закон о микрофинансовых организациях и др.	Не развита	Развита для занятия данной должности	Высокое развитие	
Знание методов оценки рисков при кредитовании клиентов				
Знание правил охраны труда и основ трудового законодательства РФ				
Знание методов работы с конфиденциальной информацией (персональными данными граждан, сведениями, отнесёнными к коммерческой тайне)				
Знание правил работы с профильным программным обеспечением				
Навыки сравнения нескольких кредитных продуктов и расчёта процентной ставки				
Навыки составления графика погашения займа с учётом платежеспособности клиента				
Навыки информирования о способах снижения процентной ставки или увеличения суммы займа				
Коммуникабельность и тактичность				
Эмоциональная устойчивость				
Чувство ответственности за свою работу				

Далее разработаем систему балльной сравнительной оценки кандидатов при отборе на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк».

Итак, для облегчения процесса отбора кандидатов на должность «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» определим приоритетность критериев отбора, а также их вес:

1. Главным и первым критерием отбора менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов на вакантную должность является его профессиональный опыт, вес которого в системе оценок будет равен 0,4.
2. Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов должен обладать когнитивными компетенциями, вес которых будет равен 0,2.
3. Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов должен обладать функциональными компетенциями, вес которых будет равен 0,2.
4. Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов должен обладать социальными компетенциями, вес которых будет равен 0,1.
5. Еще одним немаловажным критерием является «чувство ответственности за свою работу», вес которого будет равен 0,1.

При оценке документов кандидатов, оценке при собеседовании по компетенциям, каждому из критериев выставляется оценка в пределах 5 баллов. Затем при оценке кандидатов методом перемножения присвоенного веса на выставленную оценку получается сумма баллов для каждого кандидата Банка.

Разработанные критерии оценки при отборе на вакантную должность «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» на основе вышеуказанного профиля должности приведены в таблице 13-14.

Таблица 13 – Балльная сравнительная оценка кандидатов при отборе на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»

Параметры оценки	Вес	Балл				
		1	2	3	4	5
Профессиональный опыт	0,4	Высшее экономическое/ финансовое образование. Без опыта работы	Высшее экономическое/ финансовое образование. Опыт работы в банковской сфере менее 1 года	Высшее экономическое/финансовое образование. Более 1 года опыта работы в банковской сфере, отсутствие рекомендаций	Высшее экономическое/финансовое образование. Более 1 года опыта работы в банковской сфере, наличие хороших рекомендаций	Высшее экономическое/финансовое образование, наличие допподготовки. Более 2 лет опыта работы в банковской сфере, наличие отличных рекомендаций
Обладание когнитивными компетенциями	0,2	Знание правил охраны труда и основ трудового законодательства РФ	Знание правил охраны труда и основ трудового законодательства РФ и правил работы с профильным программным обеспечением	Знание правил охраны труда и основ трудового законодательства РФ и правил работы с профильным программным обеспечением. Знание методов работы с конфиденциальной информацией (персональными данными граждан, сведениями, отнесёнными к коммерческой тайне)	Знание правил охраны труда и основ трудового законодательства РФ и правил работы с профильным программным обеспечением. Знание методов работы с конфиденциальной информацией (персональными данными граждан, сведениями, отнесёнными к коммерческой тайне). Знание основ законодательства в сфере финансов: банковский кодекс, закон о потребительском кредитовании, закон об ипотеке.	Знание правил охраны труда и основ трудового законодательства РФ и правил работы с профильным программным обеспечением. Знание методов работы с конфиденциальной информацией (персональными данными граждан, сведениями, отнесёнными к коммерческой тайне). Знание основ законодательства в сфере финансов: банковский кодекс, закон о потребительском кредитовании, закон об ипотеке. Знание методов оценки рисков при кредитовании клиентов

Таблица 14 – Балльная сравнительная оценка кандидатов при отборе на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» (часть 2)

Параметры оценки	Вес	Балл				
		1	2	3	4	5
Обладание функциональными компетенциями	0,2	Не имеет профессиональных навыков	Навыки информирования клиентов о предоставляемых условиях кредитования	Навыки информирования клиентов о предоставляемых условиях кредитования. Навыки составления графика погашения займа с учётом платежеспособности клиента.	Навыки информирования клиентов о предоставляемых условиях кредитования. Навыки составления графика погашения займа с учётом платежеспособности клиента. Навыки информирования о способах снижения процентной ставки или увеличения суммы займа	Навыки информирования клиентов о предоставляемых условиях кредитования. Навыки сравнения нескольких кредитных продуктов и расчёта процентной ставки. Навыки составления графика погашения займа с учётом платежеспособности клиента. Навыки оформления договора по снижению процентной ставки или увеличению суммы займа
Обладание социальными компетенциями	0,1	Коммуникабельность и тактичность	Коммуникабельность и тактичность, эмоциональная устойчивость	Коммуникабельность и тактичность, эмоциональная устойчивость, честность, доброжелательность	Коммуникабельность и тактичность, эмоциональная устойчивость, честность, доброжелательность, уверенность в себе	Коммуникабельность и тактичность, эмоциональная устойчивость, честность, доброжелательность, уверенность в себе, организаторские способности
Чувство ответственности за свою работу	0,1	Чувство ответственности за свою работу перекладывает на руководителя отдела	Чувство ответственности за свою работу на низком уровне	Чувство ответственности за свою работу на среднем уровне	Чувство ответственности за свою работу на высоком уровне, но нет стремления к обучению и карьерному росту в данной организации	Чувство ответственности за свою работу на высоком уровне, стремление к обучению и карьерному росту в течение года

В таблице 15 приведен пример оценки кандидатов на вакантную должность менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов Банка с помощью предложенной методики оценки.

Таблица 15 – Пример оценки кандидатов на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»

Параметры оценки	Вес	Оценка кандидатов по количеству баллов					
		Балл / Итоговый вес					
		1-й кандидат		2-й кандидат		3-й кандидат	
Профессиональный опыт	0,4	5	2	4	1,6	3	1,2
Обладание когнитивными компетенциями	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Обладание функциональными компетенциями	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Обладание социальными компетенциями	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5
Чувство ответственности за свою работу	0,1	5	0,5	2	0,2	5	0,5
ИТОГО	1		4,6		4,1		3,6

Итоговый результат определяется перемножением весовой оценки и выставленных баллов по каждому параметру оценки в соответствии с разработанным профилем должности и реальных характеристик кандидатов на соответствующую должность.

После заполнения таблицы 15 получим результаты оценки каждого кандидата. Как видно из таблицы 15, наибольший набранный балл составляет 4,6, то есть кандидат, имеющий наибольший результат (в данном случае 1-й кандидат) лучше других подходит к работе на должность «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк». Если кандидат на вакантную должность всего один, то может быть установлен контрольный проходной балл для каждой должности, набрав который кандидат может быть отобран на вакантное место.

В целях оценки кандидата на вакансию менеджеру по подбору персонала рекомендуется оценить заполненный бланк рекомендаций, проект которого отражен в таблице 16.

Таблица 16 – Проект бланка рекомендаций (на примере менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов)

№	Вопрос рекомендателю	Ответ рекомендателя
1.	Кандидат указал Вас в качестве рекомендателя. Что Вы можете сказать о нем как о работнике?	
2.	Каким было Ваше сотрудничество?	
3.	Какие основные задачи решал менеджер по работе с клиентами?	
4.	Насколько ему была интересна работа?	
5.	Каковы были его результаты в сравнении с результатами других людей, выполнявших такую же работу?	
6.	Какими функциональными компетенциями обладал менеджер по работе с клиентами?	
7.	Способен ли кандидат самостоятельно решать проблемы и принимать решения, отвечать за принятые решения?	
8.	Как кандидат справляется со стрессовыми ситуациями?	
9.	Насколько кандидат инициативен?	
10.	Каков наибольший вклад кандидата в работу Вашей компании?	
11.	Каковы сильные стороны кандидата?	
12.	Каковы слабые стороны?	
13.	Как Вы оцениваете умение кандидата ладить с сотрудниками? С руководством?	
14.	Как кандидат относиться к повышению квалификации, обучению?	
15.	Согласились бы Вы взять его на туже работу?	
16.	Каковы были причины ухода кандидата из Вашей компании?	
17.	Кандидат эмоционально устойчив?	
18.	Как часто кандидат брал больничный?	
19.	Как Вы оцениваете трудовой потенциал кандидата?	

Оценив кандидата со всех сторон, менеджер по персоналу ПАО «Сбербанк» приступает к следующему этапу – принятию решений и оформлению трудовых отношений.

Утвердив решение о приеме кандидата на работу, специалист отдела кадров информируют его об этом и оформляет документы для заключения трудового договора.

Кандидатам, не прошедшим отборочных процедур, менеджеру по подбору персонала следует отказать в приеме на работу.

Следует отметить, что российский законодатель первоначально закрепляет требования к форме трудового договора в ст. 67 ТК РФ, а затем в ст. 68 ТК РФ обращается собственно к процессу оформления приема на работу. Часть 1 ст. 67 ТК РФ устанавливает, что трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой - хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя. При этом в ч. 3 ст. 68 ТК РФ уточняется, что до подписания трудового договора работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором. Следовательно, именно данная норма приобретает особую значимость, т. к. вполне логично предположить, что после знакомства с действующими у работодателя нормативными правовыми актами работник не пожелает вообще заключать трудовой договор, поэтому этап ознакомления с локальным нормотворчеством работодателя необходимо выделить ранее, а именно в ст. 67 ТК РФ - перед установленной обязанностью работодателя заключать трудовой договор в письменной форме.

Далее составляется приказ о назначении на должность.

И завершающий этап процесса подбора и расстановки персонала - разработка плана адаптации работника на период испытательного срока и индивидуального плана развития.

Разработаем план работы сотрудника на период испытательного срока на примере должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» (рисунок 12).

Ф.И.О. _____

Структурное подразделение _____

Должность _____

Дата выхода на работу _____

Дата окончания испытательного срока _____

Ф.И.О. наставника, должность _____

Задание на испытательный срок

№	Наименование работ	Планируемый результат	Планируемый срок выполнения работы	Результат, % выполнения	Комментарии по выполненной работе	Подпись ответственного лица
1-й месяц						
1	Приём заявок от клиентов, рассмотрение представленных документов	Одобрение в предоставлении услуги 50 % клиентам				
2	Проведение анализа платежеспособности клиентов	Выявление в сжатые сроки неплатежеспособности клиентов				
2-й месяц						
1	…					
3-й месяц						
2	…					

Рисунок 12 – План работы сотрудника на период испытательного срока

Перейдем к разработке следующих проектных предложений.

3.2 Разработка индивидуального плана развития карьеры для должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» при расстановке персонала в ПАО «Сбербанк»

Далее после прохождения работником испытательного срока в целях развития трудового потенциала персонала Банка при расстановке кадров разработаем индивидуальный план развития для должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» для планирования его карьеры и развития необходимых компетенций сроком на 1 год (таблица 17-18).

Таблица 17 – Индивидуальный план развития на примере должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» на период с 10.01.2019 по 31.12.2019 (часть 1)

Ф.И.О. сотрудника	Белина Светлана Алексеевна, 10.08.1990
Должность, подразделение	Менеджер по работе с клиентами, отдел краткосрочных кредитов
Образование	Высшее финансовое образование
Цель должности	Осуществление подбора подходящих клиенту финансовых продуктов, расчёта кредитных ставок и оформления договоров
Требуемый уровень развития компетенций (функциональных и когнитивных)	Необходимые компетенции: Знание основ законодательства в сфере финансов: банковский кодекс, закон о потребительском кредитовании, закон об ипотеке, закон о микрофинансовых организациях и др.; Знание методов оценки рисков при кредитовании клиентов Навыки сравнения нескольких кредитных продуктов и расчёта процентной ставки; Навыки составления графика погашения займа с учётом платежеспособности клиента
Ротация	На должность главного специалиста, ведущего специалиста, начальника отдела

Таблица 18 – Индивидуальный план развития на примере должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк» на период с 10.01.2019 по 31.12.2019 (часть 2)

Стратегия развития	Действия	Сроки
Курсы и семинары	Пройти краткосрочный курс повышения квалификации по направлению «Оценка рисков при кредитовании клиентов» в целях развития компетенции «Знание методов оценки рисков при кредитовании клиентов» в Учебном центре БДО Юникон, который работает на рынке образовательных услуг более 20 лет и специализируется на целевом обучении специалистов финансово-экономических служб предприятий и менеджеров коммерческих банков	10.01.2019 – 01.07.2019
	Пройти семинар на тему: «Финансовый анализ I: инструменты финансового анализа и примеры их применения» в Учебном центре БДО Юникон	10.07.2019 – 13.07.2019
Тренинг	«Оценка достоверности финансовой отчетности»	14.07.2019 – 01.08.2019
	«Андеррайтинг: существенные различия МСФО и РСБУ для оценки заемщика»	10.09.2019 – 10.10.2019
Семинар	Семинар на тему «Подбор подходящих клиенту финансовых продуктов» в ООО "Финконсалтинг ПЛЮС"	
Самообучение	Изучение основ законодательства в сфере финансов	11.10.2019 – 31.12.2019

Итак, согласно предложенным мероприятиям расстановка персонала в ПАО «Сбербанк» 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.

В данном разделе были предложены рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк».

3.3 Разработка бланка тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации" в целях контроля реализации системы подбора и расстановки персонала менеджером по подбору персонала Банка

В заключении разработаем рекомендации для начальника отдела кадров ПАО «Сбербанк» по проведению тест-оценки состояния профессионального подбора и отбора персонала в организации. Бланк тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации", необходимый для оценки работы менеджера по подбору персонала, представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Бланк тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации", необходимый для оценки работы менеджера по подбору персонала ПАО «Сбербанк»

N	Вопрос	Да	Нет
1.	Разработан ли у Вас план подбора и отбора персонала на следующий год с расчетом потребности и затрат на персонал?		
2.	Действительно ли Вы нуждаетесь в подборе новых сотрудников?		
3.	Рассматриваете ли Вы альтернативные методы подбора и расстановки кадров?		
4.	Есть ли у Вас должностные инструкции для каждой вакантной должности, включая Вашу собственную деятельность?		
5.	Разрабатываете ли Вы профиль должности?		
6.	Кто участвует в разработке профиля должности?		
7.	Составляете ли Вы карту компетенций должности?		
8.	Выбираете ли Вы метод подбора и найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации?		
9.	Если Вы даете рекламные объявления об открытой вакансии, то привлекают ли они нужных Вам работников?		
10.	Пользуетесь ли Вы услугами кадровых агентств?		
11.	Пользуетесь ли Вы услугами центров занятости населения?		
12.	В Вашей организации не принято нанимать родственников и друзей?		
13.	Знаете ли Вы статьи КзоТ, связанные с подбором персонала и приёмом на работу?		
14.	Действительно ли Вы требуете от кандидата заполненных бланков рекомендаций?		
15.	Требуете ли Вы от кандидата прохождения подготовительных курсов?		
16.	Проводите ли Вы социально-психологическое тестирование кандидатов?		
17.	Выбираете ли Вы метод подбора кандидатов в соответствии со		

	спецификой их будущей работы (проверка уровня развития необходимых компетенций)?		
Итого ответов:			

Ключ теста: Подсчитать количество ответов "Да", "Нет" и выписать в графу "Итого ответов". При наличии определенного количества ответов "Да" можно сделать следующие выводы о системе организации подбора персонала:

- 15 и более - отлично;
- от 11 до 14 - хорошо;
- от 7 до 10 - удовлетворительно;
- до 7 - неудовлетворительно.

Основное назначение приведенного теста состоит в том, чтобы привлечь внимание к проблемам, с которыми можно столкнуться при реализации системы подборы и расстановки персонала.

Итак, эффективность деятельности ПАО «Сбербанк» во многом определяется эффективностью ее персонала. В настоящее время ситуация на рынке труда позволяет с уверенностью говорить о том, что спрос на высокопрофессиональные кадры явно превышает предложение. Следовательно, чем дальше, тем труднее будет найти высококлассного специалиста. А значит, все более значимым будет организация процесса подбора и отбора персонала в компании.

3.4 Разработка рекомендаций по документационному обеспечению процесса подбора и расстановки персонала: Положения о подборе персонала ПАО «Сбербанк»

Так как в ПАО «Сбербанк» отсутствуют положения и инструкции, регламентирующие работу в области подбора кадров, то необходимо разработать Положение о подборе персонала.

Целью разработки и утверждения Положения о подборе персонала является совершенствование работы по своевременной комплектации штата Банка.

Разработанное Положение о подборе персонала ПАО «Сбербанк» представлено в приложении 2.

Для того, чтобы разработанное Положение о подборе персонала ПАО «Сбербанк» работало в организации, недостаточно его просто разработать. Для внедрения представленного Положения в организацию нужно также издать приказ, который будет способствовать реализации предложенных проектных мероприятий.

Итак, разработаем форму приказа о введении Положения о подборе персонала ПАО «Сбербанк» и представим на рисунке 13.

Публичное акционерное общество «Сбербанк»

ПРИКАЗ

..**** № ____

Москва

О введении в действие Положения о подборе персонала ПАО «Сбербанк»

В целях документационного обеспечения процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Вести в действие с 1 ноября 2018 г. Положение о подборе персонала ПАО «Сбербанк».
2. Руководителям подразделений в срок до 1 ноября 2018 г. ознакомить каждого работника предприятия с настоящим Положением под личную роспись.
3. Менеджеру по подбору персонала с 1 ноября 2018 г. производить подбор персонала в соответствии с действующим Положением о подборе персонала ПАО «Сбербанк».
4. Контроль за исполнением настоящего Приказа возложить на Начальника отдела кадров.

Председатель правления _____ И. О. Ф.

Начальник отдела кадров _____ И. О. Ф.

Менеджер по персоналу _____ И. О. Ф.

..****

С Приказом ознакомлены руководители подразделений:

Дата _____ И. О. Ф.

Рисунок 13 – Форма приказа о введении Положения о подборе персонала ПАО «Сбербанк»

Далее проанализируем социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.5 Расчет социально-экономической эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

При оценке экономической эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» могут быть использованы следующие обобщающие показатели:

- чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект);
- индекс доходности от проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»;
- внутренняя норма доходности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»;
- рентабельность инвестиций;
- срок окупаемости проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

1. ***Чистый дисконтированный доход*** (ЧДД), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному периоду. Его величина вычисляется по формуле (1):

$$ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K_t) \times \alpha_t, \quad (1)$$

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 проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

В качестве начального года расчетного периода принимается год начала финансирования проекта, включая проведение научных исследований.

Конечный год расчетного периода определяется моментом завершения всего жизненного цикла мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, включающего разработку, внедрение, а также использование результатов осуществления мероприятий на практике. Конечный год расчетного периода может определяться плановыми или нормативными сроками.

Расчет оценки экономических результатов мероприятий по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» по непроизводственным факторам представлен в таблице 20.

Просуммируем все экономические результаты мероприятий по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»:

P= 100000+28737 +5399+720000+60000=914136 руб/год.

Итого при суммировании всех экономических результатов мероприятий по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» мы получаем ежегодный доход, равный ***914 136*** руб./год.

Таблица 20 – Расчет оценки экономических результатов (Ру1) мероприятий по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» по непроизводственным факторам

№ 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	$P_{y1}^{1} = \sum_{i=1}^{n} \left[\sum_{i=1}^{m} З_i' - \sum_{i=1}^{m} З_i'' \right]$ P_{y1}^{1} =2(120000-70000) =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	$P_{y1}^{2} = P_{y1}^{1} * \left(1 - \frac{K'_{кфу}}{K''_{кфу}}\right)$ (1 – 0,62/0,87)* 100000 = 28737 руб.	$K'_{пфу}, K''_{пфу}$ - коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятий;
3	Уменьшение ошибок в документации	$P_{y1}^{12} = Д * \frac{B_o * C_o}{100}$ P_{y1}^{12} =200*(15*180)/100=5399	$Д$ – количество документов в год; B_o – уменьшение ошибок в течение года, %; C_o – стоимость исправления ошибок, руб.
4	Снижение затрат на оргпроектирование	$P_{y1}^{14} = B * Ц_П * P * (t_1 - t_2)$ 3 * 3000 * 2 * (75-35)= 720000 руб.	B – количество оргпроектов в год; $Ц_П$ – заработная плата за один день работы, руб.; P – среднее количество проектировщиков, приходящееся на один проект; $t_1; t_2$ – время проектирования за год до и после мероприятий, направленных на рационализацию процессов оргпроектирования, дн.
5	Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений	$P_{y1}^{17} = \sum_{i=1}^{m} (T_1^p - T_2^p) * Ц_y$ 10(5-3)*3000=60000 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.

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на ***единовременные*** и ***текущие***. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (K_y) включают составляющие:

K_{y1} – предпроизводственные затраты;

K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

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

K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}.$$

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 (2).

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^{n} (З_i \times M_i) \times K_Д \times K_C + З_P \quad (2)$$

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 (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

$$\boldsymbol{K_{y1} = \sum_{i=1}^{n} (65000 \times 2) \times 1{,}2 \times 1{,}3 + 5000 = 207800 \text{ руб.}}$$

2.Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле (3):

$$K_{y2} = K_{т.с.у.} + K_{т.м.н.} + K_{и} + K_{с.р.з.} + K_{п.к.} + K_{о.с.} - K_{в}, \quad (3)$$

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 (формула 4):

$$K_{с.р.з.} = C \times П \times H, \quad (4)$$

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. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно

предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$К_{о.с.}$ – затраты на пополнение оборотных средств. Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

$К_{в}$ – сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

$К_{у2}$ = 20000 + 2000 + 10000 + 0+ 16000 + 5000 – 0=53000 руб.

3.Сопутствующие капитальные вложения в производство ($К_{у3}$), обусловленные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов (формула 5):

$$К_{у3} = К_{зд} + К_{с} + К_{об} + К_{и} + К_{осн} + К_{о} – К_{л}, \quad (5)$$

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 ($К_{у4}$) определяются по формуле (6):

$$Ку4 = Ки – Кил, \quad (6)$$

где $К_{и}$ – капитальные вложения при использовании этой продукции;

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

Но так как и те и другие кап.вложения не предусмотрены, то они в формуле единовременных затрат будут равняться нулю.

$K_у$ = 207800 + 53000 + 0+ 0 = 260800 руб.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями коэффициента дисконтирования при различной величине нормы дисконта. Заполним таблицу 21.

Таблица 21 – Исходные данные для расчета эффективности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

№	Показатели	Ед. изм.	Значение
1.	Единовременные затраты, 2018 г.	руб.	260800
2.	Срок использования методики (2019-2021 года включительно)	Лет	3 года
3.	Ежегодное значение дохода, которое планируется получать в результате организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» с учетом проектных предложений	руб.	914136
4.	Текущие ежегодные затраты	руб.	0
5.	Ставка дисконтирования	%	9,75

Коэффициент дисконтирования рассчитаем по формуле 7:

$$P = 1 / (1 + \text{Ставка дисконтирования})^n \quad (7)$$

Расчет основных величин проекта организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» представим в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет основных величин проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

n	год	D	K	α_t	D α_t	K α_t	ЧДД	ЧТС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2018	0	260800	1	0	260800	-260800	-260800
2	2019	914136	0	0,91	831863,76	0	831863,76	571063,76
3	2020	914136	0	0,83	758732,88	0	758732,88	1329796,64
4	2021	914136	0	0,75	685602	0	685602	2015398,64
					2276198,64	260800	2015398,64	

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле 8:

$$ИД = (1/K_{вл}) \times \sum_{t=t_H}^{t_K} (D_t - K_t') \times \alpha_t \quad (8)$$

ИД=2276198,64/260800=8,28

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 9):

$$Ток = t_ - \frac{ЧТС_}{ЧТС+ - ЧТС_} \quad (9)$$

$$Ток = 1 - \frac{-260800}{831863,76} = 1+0,31=1,31 \text{ лет.}$$

1. Чистый дисконтированный доход за весь период проекта положительный, что говорит об экономической целесообразности проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк».

2. Индекс доходности (ИД) отражает эффективность инвестиционного проекта. В настоящем проекте он имеет значение 8,28, что больше 1. Это означает, что сумма приведенных доходов значительно превышает сумму капиталовложений.

3. 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.

4. Следовательно, разработка проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» экономически эффективна.

Оценка эффективности разработки проекта по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

— создание условий для реализации и развития индивидуальных творческих способностей работников ПАО «Сбербанк».

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

— ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы управления персоналом – организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» - можно представить следующим образом:

— обеспечение стабильности персонала ПАО «Сбербанк»;

— обеспечение подбора и найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации ПАО «Сбербанк»;

— формирование организационной культуры ПАО «Сбербанк».

3.6 План-график внедрения проектных предложений

Представим состав по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк» в форме -графика с указанием реализации мероприятий, должностных лиц в 23.

Таблица 23 – Мероприятия по проекта организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк»

№	Мероприятия	Срок реализации мероприятий	Ответственные исполнители
1	Разработать и утвердить схему процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк» и бланк анализа потребности в новом сотруднике	01.11.2018-15.11.2018	Начальник отдела кадров Банка
2	Разработать и утвердить профиль должности на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»	16.11.2018-15.11.2018	Начальник отдела кадров Банка
3	Разработать и утвердить план собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк»	16.11.2018-20.12.2018	Начальник отдела кадров Банка
4	Разработать и утвердить систему балльной сравнительной оценки кандидатов при отборе на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»	21.11.2018-01.12.2018	Начальник отдела кадров Банка
5	Разработать и утвердить бланк оценки кандидата менеджером по подбору персонала по результатам собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов и бланк рекомендаций	02.12.2018-15.12.2018	Начальник отдела кадров Банка
6	Разработать и утвердить план работы сотрудника на период испытательного срока на примере должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»	16.12.2018-25.12.2018	Начальник отдела кадров Банка
7	Разработать и утвердить индивидуальный план развития для должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» для планирования карьеры при расстановке персонала в ПАО «Сбербанк»	26.12.2018-31.12.2018	Начальник отдела кадров Банка
8	Разработать и утвердить бланк тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации" в целях контроля реализации системы подбора и расстановки персонала менеджером по подбору персонала Банка	16.01.2019-20.01.2019	Начальник отдела кадров Банка
9	Разработать и утвердить рекомендации по документационному обеспечению процесса подбора и расстановки персонала: Положение о подборе персонала ПАО «Сбербанк»	21.01.2019-29.01.2019	Начальник отдела кадров Банка

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 ПАО «Сбербанк». Существующие недостатки в системе управления персоналом Банка позволили сделать вывод о ее несовершенстве.

В третьей главе автор разработал проект по организации процесса подбора и расстановки персонала в ПАО «Сбербанк», в котором представлены следующие проектные предложения:

1. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк»:

— Разработка схемы процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк» и бланк анализа потребности в новом сотруднике;

— Разработка профиля должности на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»;

— Разработка плана собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк»;

— Разработка бланка оценки кандидата менеджером по подбору персонала по результатам собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов и бланк рекомендаций;

— Разработка системы балльной сравнительной оценки кандидатов при отборе на вакантную должность на примере «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк»;

— Разработка плана работы сотрудника на период испытательного срока на примере должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» ПАО «Сбербанк».

2. Разработка индивидуального плана развития для должности «Менеджер по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов» для планирования карьеры при расстановке персонала в ПАО «Сбербанк».
3. Разработка бланка тестирования "Оценка состояния профессионального подбора персонала в организации" в целях контроля реализации системы подбора и расстановки персонала менеджером по подбору персонала Банка.
4. Разработка рекомендаций по документационному обеспечению процесса подбора и расстановки персонала: Положения о подборе персонала ПАО «Сбербанк».

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

План-график внедрения проектных предложений будет реализован в данной компании.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2014. – 320с.
2. Карякин А.М. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: Флинта, 2014. – 418с.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2010. – 226с.
4. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учебное пособие. – М.: ГУУ, 2006. – 38с.
5. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 420с.
6. Маслов Е.В. «Управление персоналом» Учебное пособие, М., 2014г. – 520с.
7. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб, Питер, 2012. – 100с.
8. Миллер М. Э. Подбор персонала : 08.00.05 Миллер, Марина Эдуардовна; Подбор персонала : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Омск, 2011г – 201 с.
9. Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика - : Баланс Бизнес Букс, 2013. – 250с.
10. Управление персоналом организации: Учебник - 4-е изд., доп. и перераб./ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. ИНФРА-М, 2018. – 695с.
11. Управление персоналом. Учебник. / Под общ. ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2012, – 550с.
12. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурносова. – М., 2013. – 429с.
13. Управление персоналом: / под ред. И.Б. – М.: 2012. – 427с.
14. Устинов В.А. Экономика управления предприятием: Учебное пособие.- М.: ГАУ, 2013-256 с.

15. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Экономика, 2017. - 200 с.
16. Учебник «Компетенции. Модели максимальной эффективности работы», ЛАЙЛ М. СПЕНСЕР-МЛ., САЙН М. СПЕНСЕР, HIPPO — перевод и издание на русском языке, 2015, – 480с.
17. Учебно-практическое пособие «Компетентностный подход в УП», Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. / Под ред. А.Я. Кибанова: Проспект - М, 2012, – 250с.
18. Современные методы рекрутмента: поиск в нужном направлении //"Кадровик. Рекрутинг для кадровика", 2018, N 7 - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-rekrutmenta-poisk-v-nuzhnom-napravlenii (дата обращения 14.04.2018)

Приложение 1

План собеседования по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов ПАО «Сбербанк» для менеджера по подбору персонала Банка

Цели собеседования по компетенциям:

— Возможность для руководства компании принять справедливое и верное решение о найме;
— Выявить наличие компетенций у кандидата для определенной должности.

Представим блок вопросов, которые можно использовать менеджеру по подбору персонала при проведении интервью по компетенциям менеджера по работе с клиентами отдела краткосрочных кредитов на примере выявления компетенции «Знание основ законодательства в сфере финансов**»:**

1. Как давно Вы изучали банковский кодекс?
2. О чем гласит закон о потребительском кредитовании? закон об ипотеке? Как вы понимаете основные статьи этих законов?

Раздел запланированных вопросов для оценки компетенции «Навыки сравнения нескольких кредитных продуктов и расчёта процентной ставки»:

— Расскажите мне о Вашем недавнем бизнес решении, которые Вы приняли?
— Можете ли Вы описать ситуацию? Почему она была трудной?
— Как Вы подошли к принятию решения?
— Приведите пример, когда принятое Вами решение было удачным (неудачным).
— Расскажите о ситуации, когда обстоятельства требовали быстрых действий или незамедлительного принятия решения.
— Приведите пример, когда Вы столкнулись с трудностями при сравнения нескольких кредитных продуктов.
— Как решилась подобная ситуация?
— От каких показателей зависит одобренная процентная ставка?
— Представьте, пожалуйста, этапы расчета процентной ставки.

Заключительный этап

— Задайте кандидату какой-нибудь вопрос, для того чтобы получить время для просмотра своих заметок.
— Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок.
— Предоставьте дополнительную информацию о компании и вакансии.
— Выслушайте возникшие у соискателя вопросы.
— Объясните дальнейший порядок работы.
— Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в интервью.

Рекомендации менеджера по подбору персонала ПАО «Сбербанк»:

Приложение 2

Положение о подборе персонала ПАО «Сбербанк»

1. Общие положения

1.1. Рекрутмент в компании ПАО «Сбербанк» направлен на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт в сфере предоставления банковских услуг.

1.2. Подбор кандидатов на вакантные должности в компании находятся в компетенции отдела кадров Банка.

1.3. Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе. Общий срок конкурса не должен превышать 2-х месяцев со времени заполнения стандартного бланка заявки. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально.

1.4. Днем принятия заявки в работу является дата заполнения стандартного бланка и его передачи в отдел кадров, который отмечается подписью ответственного лица – Начальником отдела кадров.

1.5. В целях повышения эффективности подбора и расстановки кадров практикуются многоуровневые собеседования.

1.6. Заполнение фирменной анкеты, знакомство с документацией кандидата, собеседования, тестирование, сбор данных для банка кандидатов не являются гарантией приема на работу.

1.7. Обязательством Банка о принятии на работу является заявление о приеме на работу, оформленное в полном объеме.

1.8. 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.

2. Подбор персонала на позиции высшего управленческого персонала, специалистов и других служащих

2.1. Подбор кандидатов на вакансии высшего управленческого персонала и специалистов находится в компетенции отдела кадров.

2.2. Поиск персонала производится только при наличии вакантной должности.

2.3. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, подразделение, количество вакансий, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования и компетенции к должности, форму оплаты труда, уровень заработной платы, график работы.

2.4. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются руководителем совместно с начальником отдела кадров, при необходимости требования корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.

2.5. Сотрудники отдела кадров организуют заявочную кампанию, используя различные источники, выбираемые в соответствии с уровнем вакантной должности:

- агентства по подбору персонала;
- агентства по трудоустройству;
- государственные центры занятости;
- прямой поиск;
- специализированные сайты Интернета;
- собственный банк данных.

2.6. Менеджер по персоналу отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам (заявка).

2.7. Менеджер по персоналу организует и проводит отсеивающее собеседование. Перед началом собеседования кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, рекомендательные письма.

2.8. Непосредственно по окончании встречи сотрудник, проводивший собеседование, заполняет графу «Комментарии сотрудника отдела кадров» и анкеты, где дает краткую характеристику соискателю (личностные качества, опыт в профессиональной сфере).

2.9. При поиске кандидатов на должности специалистов отдел кадров формирует предложение для руководителя подразделения, нуждающегося в работнике, представляет данные кандидатов и дает им рекомендации (комментирует). Руководитель подразделения 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.

2.10. Руководитель подразделения, нуждающегося в работнике, проводит отборочное собеседование.

2.11. Руководитель подразделения в 3-дневный срок объявляет о результатах собеседования в отдел кадров в письменном виде.

2.12. При подборе кандидатов на позиции топ-менеджеров и среднего управленческого персонала данные соискателей, прошедших отсеивающее собеседование, представляются начальнику отдела кадров.

2.13. Начальник отдела кадров проводит отборочное собеседование, в том числе собеседование по компетенциям на основе разработанного профиля должности для каждой открытой вакансии.

2.14. Кандидаты, утвержденные на уровне руководителя, проходят психологическое тестирование, если это необходимо (тесты подбираются для каждого соискателя индивидуально с учетом личностных особенностей, уровня вакантной должности).

2.15. Начальник отдела кадров представляет данные кандидатов (анкеты, резюме, рекомендательные письма, психологиченский портрет), комментирует их менеджеру по подбору персоналу (в случае подбора топ-менеджеров).

2.16. Начальник отдела кадров присутствует (при запросе) на отборочном собеседовании с кандидатами уровня топ-менеджеров и среднего управленческого персонала.

2.17. Данные кандидатов, вышедших на уровень высшего руководства, проверяет служба безопасности предприятия, которая в недельный срок дает свое экспертное заключение. Обратная связь о результатах отборочного собеседования обеспечивается в 5-дневный срок. Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей.

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).