

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация кадровой политики на основе предприятия ООО «Русфинанс Банк»: совершенствование набора сотрудников и адаптация новых сотрудников

УДК 005.953:005.962.1:336.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Васильева Юлия Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,3 7,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55 ,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,7 4,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12, ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Васильева Юлия Анатольевна

Тема работы:

Оптимизация кадровой политики на основе предприятия ООО «Русфинанс Банк»: совершенствование набора сотрудников и адаптация новых сотрудников	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 560/с от 01.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</p>	<p>Объектом является набор и адаптация персонала в целом.</p> <p>Предмет – набор и адаптация персонала в ООО «Русфинанс Банк» ККО города Томска.</p> <p>Методы исследования: методы анализа литературы, описания, анкетирования, анализа, сравнения и синтеза полученных данных.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналитический обзор литературных источников. 2. Определение аппарата исследования. 3. Сбор, систематизация, классификация и интерпретация материала. 4. Определение нарушений при работе с персоналом. 5. Определение результатов работы и перспектив дальнейшей работы.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Васильева Юлия Анатольевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 89 страниц, 15 рисунков, 3 таблицы, 53 источников, 5 приложений.

Ключевые слова: адаптация, отбор персонала, персонал, организация, управление персоналом.

Объектом исследования является - набор и адаптация персонала.

Цель работы – предложение путей совершенствования набора сотрудников, путей совершенствования программы адаптации новых сотрудников.

В процессе исследования проводилось социологическое исследование в виде анкетирования.

В результате исследования были разработаны и предложены пути совершенствования набора сотрудников, пути совершенствования программы адаптации новых сотрудников.

Область применения: результаты и разработанные рекомендации по выявленным проблемам отбора и найма персонала в организации могут быть использованы как в ООО «Русфинанс Банк», так и на других предприятиях.

Практическая значимость работы состоит в том, что предприятие ООО «Русфинанс Банк» может воспользоваться полученными в исследовании результатами для пересмотра своей политики в отношении применения методов отбора и адаптации персонала с последующим использованием предложенных рекомендаций на практике.

Оглавление

Введение.....	9
1. Теоретические основы управления персоналом в организации	12
1.1 Определение понятий набор сотрудников, адаптация.....	12
1.2 Мероприятия по профессиональной адаптации персонала.....	13
2. Характеристика предприятия ООО «Русфинанс Банк» филиал ККО города Томска	16
2.1 Анализ специфики работы ООО «Русфинанс Банк» филиал ККО города Томска.....	16
2.2 Общие положения ООО «Русфинанс Банк» о форме оплаты труда	26
2.3 Структуры отдела по подбору и адаптации персонала.....	32
2.4 Порядок поиска, подбора и адаптации персонала, базовые принципы	47
2.5 Порядок подбора персонала в региональных представительствах банка	50
3. Анализ программы набора и адаптации сотрудников	57
3.1 Анализ программы набора и адаптации сотрудников на базе предприятия ООО «Русфинанс Банк».....	57
3.2 Анализ программы набора и адаптации сотрудников в разрезе банков- конкурентов по городу Томску.....	58
3.3 Проблемы адаптации и управления персоналом на предприятии ООО «Русфинанс Банк»	60
3.4 Определение положительных и отрицательных сторон процесса набора и адаптации на предприятии ООО «Русфинанс Банк»	69
3.5 Разработка рекомендаций по набору и адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк»	70

Заключение	73
Список используемой литературы	75
Приложение А	80
Приложение Б.....	81
Приложение В.....	84
Приложение Г	86
Приложение Д.....	89

Введение

Комплектование штатов – ключевой элемент работы организации любой формы собственности. При правильном и четком его планировании учреждение получает надежное, слаженное функционирование и эффективное использование основных и вспомогательных ресурсов.

Одним из самых важных ресурсов предприятия является персонал. Для того чтобы подобрать сотрудников, которые бы работали результативно на благо компании, необходимо создание определенной системы по приему в коллектив нужного, квалифицированного персонала. Наиболее часто открывающиеся вакансии в образовательном учреждении – преподаватели-предметники, воспитатели, педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи и т. д. По наблюдениям, на сегодняшний день в организациях, занимающихся обучением детей, при приеме персонала, в основном, используются такие инструменты как собеседование. Зачастую кадровики ограничиваются приемом работников по знакомству, используя при этом лишь метод личной беседы и беглого просмотра резюме соискателя. Налицо недостатки такого подхода: высокая степень субъективности, которая носит эмоционально-психологический характер и тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления либо рекомендации окружающих. А качество подобранного персонала – залог эффективности их дальнейшего использования.

Любая организация начинается со службы персонала. Последняя может быть представлена в одном лишь лице исполнительного хранителя трудовых книжек и личных дел, целым отделом кадров с обязательным начальником, или, в более современных офисах – уверенным в своих полномочиях менеджером персонала, а то и весьма разветвленной службой управления во главе с заместителем директора. Дело, конечно, не в названиях, и даже не в представленных исполнительных структурах, поскольку принцип «кадры решают все» каждый руководитель волен решать по-своему. Проблемы с кадрами

осознаются только тогда, когда о них думать уже поздно: неожиданно происходит сбой, и кадры предъявляют некие требования по условиям труда, заработной плате, необходимости повышения квалификации при отсутствии ресурсов и т. д. либо просто пишут заявление об увольнении без объяснения причин. Именно в этот момент специалисты-кадровики начинают осознавать важность правильного подбора кандидатов на любую должность в свою организацию.

Таким образом, вопрос по подбору и адаптации персонала является важнейшим фактором в работоспособности организации. В данной работе будет проведено исследование по отбору и адаптации персонала на базе предприятия ООО «Русфинанс Банк» ККО города Томска.

Было принято решение писать дипломную работу на базе предприятия ООО «Русфинанс Банк», так как на данном предприятии проходила практика, и работа в данной организации. На данном предприятии занимаю должность старшего кредитного специалиста.

Актуальность данной темы велика, так как персонал – это один из важных составляющих факторов качественной работы и развития любой организации.

Объектом является набор и адаптация персонала.

Предмет – набор и адаптация персонала в ООО «Русфинанс Банк» ККО города Томска.

Целью данной работы является предложение путей совершенствования набора сотрудников, путей совершенствования программы адаптации новых сотрудников.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. дать характеристику понятий: набор сотрудников, адаптация;
2. рассмотрение специфики работы ООО «Русфинанс Банк»;
3. провести анализ программы набора сотрудников в разрезе банков по городу;
4. сравнить программы адаптации в разрезе других банков;

5. выявить положительные и отрицательные стороны процесса набора и адаптации на предприятии ООО «Русфинанс Банк»;

6. сформулировать рекомендации по набору и адаптации сотрудников в ООО «Русфинанс Банк».

Методы исследования. При написании данной работы использовались методы анализа литературы, описания, анкетирования, анализа, сравнения и синтеза полученных данных.

Структура работы: состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и пяти приложений.

При написании данной работы были использованы научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы процесса отбора персонала и адаптации персонала, явились работы Базарова Т.Ю., Беляцкого Н.П., Кибанова А.Я., Крутцовой М.Н., Масловой Е.В., Титовой С.В. В данных источниках подробно рассмотрено понятие адаптации персонала, отбора персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, в котором указывается актуальность выбранной темы, понятие набор сотрудников, адаптация. В первой главе теоретические основы управления персоналом в целом. Во второй главе рассмотрена характеристика предприятия ООО «Русфинанс Банк»: общие положения, специфика работы, порядок подбора и адаптации персонала. В третьей главе проведен анализ программы набора и адаптации сотрудников, сравнение программы по подбору и адаптации среди банков-конкурентов, а также предложены рекомендации по подбору и адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк». Заключение содержит выводы по предложенной работе. Библиографический список состоит из 53 источников.

1. Теоретические основы управления персоналом в организации

В данной главе будут рассмотрены такие понятия как набор сотрудников, адаптация сотрудников, какие существуют мероприятия по адаптации персонала в организации.

1.1 Определение понятий набор сотрудников, адаптация

Порядок поиска и подбора персонала – комплекс мероприятий направленный на своевременное закрытие вакантных должностей, с использованием утвержденных технологий, методов подбора и оценки кандидатов.

Во все периоды жизненного цикла организации функция набора и отбора персонала является основной. Не зависит она ни от отрасли, в которой работает компания, ни от услуг, которые она оказывает потребителю, ни от корпоративной культуры.

Набор персонала – одна из важнейших задач кадровой службы организации. Цель ее заключается не в комплектовании штата, а в создании резерва кандидатов на необходимые должности и рабочие места, с которых организация (предприятие) отбирает подходящих для нее работников.

Практика показывает, что качество набора персонала непосредственно влияет на успешную деятельность организации и определяется следующими факторами, рассмотренными в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на деятельность организации

Внешние факторы	Внутренние факторы
Ситуация на рынке труда	Качество подготовительной работы к приему персонала
Наличие специализированных учебных заведений, готовящих нужных специалистов	Уровень квалификации сотрудников, отвечающих за процесс набора и отбора персонала
Окружающая (конкурентная) среда	Уровень квалификации руководителей, принимающих окончательное решение о найме сотрудников
Имидж организации	Точность процедуры оформления документов при приеме на работу

Адаптация — это постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда¹.

Профессиональная адаптация – это начальный этап интеграции личности в производственно-профессиональную среду, в систему трудовых и социально-психологических отношений. Основная функция профессиональной адаптации – это освоение относительно стабильных условий профессиональной деятельности, решение повторяющихся действий, адекватных задачам производственной деятельности и соответствующих традициям производственного коллектива. Профессиональная адаптация – освоение тонкостей и специфики профессии, необходимых в данной организации. В таблице 2 представлена типология адаптации персонала.

Таблица 2 – Типология адаптации персонала

Критерии типологии	Типы адаптации персонала
Компоненты системы адаптации персонала	- организационная; - профессиональная; - внеорганизационная; - психофизиологическая; - социально-психологическая; - экономическая.
Наличие опыта профессиональной деятельности	- первичная; - вторичная
Сферы адаптации	- адаптация в новой организации; - адаптация в новой должности
Субъекты адаптации	- адаптация работника; - адаптация работы к человеку

1.2 Мероприятия по профессиональной адаптации персонала

Период адаптации новых работников на предприятии является одним из главных элементов в процессе управления персоналом. Недостаточное внимание, которое отводится на вопросы по адаптации новых работников на предприятии, может свести на нет усилия специалиста кадров, если новый сотрудник уходит из

¹ Бычкова А.Ф. Управление персоналом – Пенза: Пензенский гос. университет, 2005.с. 27

организации, не сумев должностным образом освоить свою работу, или не вписавшись в трудовой коллектив.

Действия, направленные на адаптацию персонала, призваны облегчить появление новых сотрудников в жизни организации. Практика показывает, что около 90% сотрудников, ушедших с работы в течение первого полугодия-года, приняли это решение уже практически в первый день своего пребывания в этой организации. Как правило, новый сотрудник в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная часть которых появляется именно из-за отсутствия информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура ознакомления нового сотрудника в организации может способствовать уменьшению большего количества проблем, которые возникают в начале работы.

Рассмотрим основные мероприятия, которые способствуют профессиональной адаптации персонала в организации.

Существует три основных этапа профессиональной адаптации:

1. вводно-ознакомительный, показателями прохождения данного этапа являются знакомство с ценностями, нормами и правилами коллектива, особенностями его функционирования;
2. действенно-ориентировочный, показателями прохождения данного этапа является признание основных элементов системы ценностей и норм коллектива;
3. функционально-ассимиляционный, показателями прохождения данного этапа является принятие системы ценностей и норм коллектива, свободное и активное участие в его жизнедеятельности и функционировании.

Показатели эффективной адаптации: активность, успешность, удовлетворение условиями работы, психосоматическое состояние, эмоциональная удовлетворенность, готовность и желание работать в данной организации.

Правильно налаженный процесс адаптации помогает новому сотруднику преодолеть неуверенность в новых отношениях с коллегами и руководством, поддерживать положительный климат в коллективе, снизить текучку персонала в организации. Для этого нужна конкретная программа адаптации, которая включает в себя:

- вступительный тренинг;
- комплект печатных материалов, который содержит в себе информацию об организации, основные положения, миссию и историю организации, функциональные обязанности сотрудника, правила организации;
- программа обучения, приставление наставника;
- система подведения итогов испытательного срока и дальнейшая аттестация сотрудника.

2. Характеристика предприятия ООО «Русфинанс Банк» филиал ККО

города Томска

В данной главе будет рассмотрена характеристика предприятия ООО «Русфинанс Банк», проведен анализ специфики работы данного предприятия, будет рассмотрена структура отдела по подбору и адаптации персонала, порядок подбора и адаптации персонала.

2.1 Анализ специфики работы ООО «Русфинанс Банк» филиал ККО

города Томска

ООО «Русфинанс Банк» – стопроцентная дочерняя компания ПАО РОСБАНК. Русфинанс Банк специализируется на выдаче потребительских кредитов через сеть более 25 000 партнеров (розничные сети и автодилеры) и собственные представительства региональной сети в 68 регионах России от Калининграда до Владивостока, а также предоставляет дистанционные кредиты через контакт-центр.

ООО «Русфинанс Банк» принадлежит международной финансовой группе «Societe Generale», которая была основана в 1864 году. «Societe Generale» является одной из ведущих финансовых групп в зоне евро по размерам капитализации (45,1 млрд. евро на 31.12.2005 г.).

ООО «Русфинанс Банк» – один из лидеров рынка, предлагающий наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования: автокредитование, кредитование в точках продаж, выпуск кредитных карт, предоставление кредитов наличными. География присутствия «Русфинанс Банка» охватывает 64 российских региона, более 230 населенных пунктов – от Калининграда до Владивостока. ООО «Русфинанс Банк» открылся 15.06.2004 г. силами 30 сотрудников во главе бывшего директора «РосБанка» Берсенева Михаила

Леонидовича. Банк был одной из первых иностранных финансовых компаний, вышедших на российский рынок потребительского кредитования. В 2005 г. ООО «Русфинанс Банк» покупает «Промэк Банк» (Самара) и Банка СКТ (Москва), специализирующихся на автокредитовании с присутствием в 35 регионах России. К 2010 г. банк заключает соглашение с 2 000 автодилерами и становится лидером на рынке автокредитования. В это же время заключается соглашение с 6 000 центрами розничной торговли, банк становится вторым по выдаче потребительских кредитов. К 2013 г. банк насчитывает 7 000 сотрудников в 64 регионах России и 5 млн. клиентов. ООО «Русфинанс Банк» входит в состав департамента специализированных финансовых услуг группы Societe Generale, который управляет подразделениями в 46 странах мира с общим кредитным портфелем более \$ 50 млрд.

Три основные ценности группы: профессионализм, новаторство, командный дух.

В 1901 году группа «Societe Generale» открыла в Санкт-Петербурге, в дальнейшем ставший крупнейшим банком России, «Северный Банк».

В 1910 году произошло слияние «Русско-Китайского Банка» с «Северным Банком», в результате чего последний был преобразован в «Русско-Азиатский Банк».

К 1917 году «Русско-Азиатский Банк» был банком номер один в России. После революции его работа была приостановлена.

В 1973 году группа «Societe Generale» возобновляет свою деятельность в России.

В 1993 году создается дочерняя структура «Банк Сосьете Женераль Восток», который получил генеральную лицензию Банка России.

В декабре 2003 года группа «Societe Generale» анонсировала выход на рынок потребительского кредитования ООО «Русфинанс», специализирующийся на выдаче потребительских займов в магазинах посредством прямого маркетинга.

В 2004 году был выдан первый займ под брендом ООО «Русфинанс».

В 2005 году группа «Societe Generale» приобрела Самарский банк ООО «КБ Промэк банк», специализировавшийся на автокредитовании. Позже, в рамках программы ребрейдинга он был переименован в ООО «Русфинанс Банк». Приобретение лицензии Банка позволило выдавать кредиты как из привлеченных, так и из собственных средств.

2006 год – приобретение группой ОАО Банк «Столичное кредитное товарищество» с целью расширения присутствия группы «Русфинанс» в регионах и увеличения доли в секторе автокредитования.

К 2008 году группа «Societe Generale» насчитывает более 150.000 сотрудников в 82 странах мира.

В 2009 году группа «Societe Generale» – одна из ведущих европейских банковских групп.

2011 год – программа трансформации и консолидации. Произошло объединение «Банка Сосьете Женераль Восток» и ОАО «Росбанк» в один ведущий универсальный банк России с широким сетевым покрытием, высокими международными стандартами обслуживания, как в части качества предоставляемых услуг, так и в части взаимоотношений с клиентами.

2004 год:

- основание компании;
- штат сотрудников 39 человек;
- 15 июня оформлен первый кредит;
- один из первых иностранных банков, вышедших на рынок потребительского кредитования в РФ.

2007 год:

- 1 921 автодилер и 6 692 точки продаж POS;
- присутствие в 62 регионах, 101 городе;
- кредитный портфель 1 632 млн. евро;

- 2-ое место в Автокредитовании и 3-е в POS-кредитовании.

2005 год:

- слияние с Промэк Банком;
- открытие 15 новых представительств;
- 6-ое место в Автокредитовании.

2006 год:

- слияние с СКТ Банком;
- кредитный портфель 932 млн. евро;
- 2-ое место в Автокредитовании.

2008 год:

- кредитный портфель 2 114 млн. евро;
- 2-ое место в Автокредитовании;
- более 8 500 сотрудников;
- сотрудничество с Banque PSA Finance.

2011 год:

- интеграция в группу Росбанка в рамках проекта синергии подразделений SG в России, сохраняя при этом свою бизнес модель;
- 1-ое место в Автокредитовании (по итогам 1-го полугодия);
- SG становится самой большой иностранной банковской группой в РФ с новой брендовой платформой.

2012–2013 годы:

- внедрение схемы кросс-продаж с Росбанком;
- реализация общих целей в Операционном, ИТ и др. направлениях.

2013–2014 годы:

- ТОП 3 в Автокредитовании;
- развитие эффективной синергии внутри SG в России.

2009 год:

- кредитный портфель 1.8 млрд. евро;
- 2-ое место в Автокредитовании;
- чистая прибыль 5 млн. евро согласно МСФО.

2010 год:

- единая платформа SG в РФ в Авто- и POS-кредитовании;
- активно развиваются кросс-продажи с Росбанком;
- унифицируются ресурсы и создается синергия между

подразделениями группы SG в России.

За несколько лет динамичного развития группа «Русфинанс», состоящая из компании «Русфинанс» и ООО «Русфинанс Банк», сумела занять прочную позицию на российском рынке потребительского кредитования.

Принадлежность к международной финансовой группе «Societe Generale» позволяет группе «Русфинанс» предоставлять своим клиентам услуги, соответствующие международным банковским стандартам.

Группа «Русфинанс» – один из лидеров рынка, предлагающая наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования: автокредитование, кредитование в точках продаж, выпуск кредитных карт и предоставление займов наличными. Обслуживание клиентов белее, чем в 60 регионах России, предложение услуг напрямую и через сеть своих партнеров – магазинов розничной торговли и автодилеров.

Миссия ООО «Русфинанс Банк» – способствовать повышению качества жизни российских граждан, путем предоставления услуг потребительского кредитования мирового уровня на стабильной и долгосрочной основе. Миссия показывает, чего компания хочет достичь в обществе, частью которого она является.

Ценности:

- профессионализм (клиентоориентированность, достижение требуемого результата, профессиональная компетентность, порядочность и этичное поведение);
- командный дух (приоритет интересов компании, нацеленность на общий результат, эффективное взаимодействие и взаимопомощь);
- новаторство (использование новых прогрессивных технологий, активность, гибкость).

Цель – стабильный рост прибыли, лидерство в области предоставления финансовых услуг, первое или второе место по доле рынка и восприятию потребителя, завоевание доверия клиентов.

ООО «Русфинанс Банк» имеет Генеральную лицензию на осуществление банковских операций, Центрального Банка России №1792 от 15.02.2006 г.

Банк вправе осуществлять следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковского счета 9 за исключением почтовых переводов).

Банк, помимо перечисленных операций, вправе осуществлять следующие сделки:

- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- оказание консультационных и информационных услуг.

Являясь одним из лидеров рынка, Русфинанс Банк предлагает наиболее полный спектр услуг в сфере потребительского кредитования:

- автокредитование;
- кредитование в точках продаж;
- выпуск кредитных карт;
- предоставление кредитов наличными.

Группа «Сосьете Женераль» (далее — «Группа») стремится к созданию прочных, основанных на доверии, долгосрочных отношений со своими клиентами во всех сферах и направлениях своей деятельности: от банковского обслуживания физических и юридических лиц до инвестиционных банковских услуг, страхования, обслуживания инвесторов, специализированных финансовых услуг и управления сбережениями.

Осознавая ответственность за свою деятельность, Группа строит свое развитие на основе ценностного управления, то есть на основании общих, согласованных ценностных приоритетах, сформированных за долгие годы своей деятельности. Эти ценностные приоритеты сами по себе основаны на нравственных потребностях работников Группы, клиентов Группы и всех заинтересованных лиц, которых затрагивает деятельность Группы.

Каждый руководитель несет личную ответственность по использованию и применению ценностей Группы в рамках своей компетенции. Деятельность работников Группы регламентирована Кодексом корпоративной этики и должна соответствовать всем распоряжениям и указаниям Группы.

В соответствии с Хартией о культурном многообразии Франции, принятой Группой в 2004 году, каждая организация обязуется содействовать культурному многообразию и воздерживаться от каких бы то ни было форм дискриминации в отношении своих работников, соискателей, клиентов, деловых партнеров или поставщиков.

Каждое подразделение Группы обязуется придерживаться правил и норм в отношении свободы объединений и обеспечения надлежащих условий труда, а также не использовать принудительный или детский труд (в соответствии с положениями конвенций Международной организации труда), даже если его использование разрешено местным законодательством.

Группа и ее работники соблюдают принципы неприкосновенности частной жизни, будь то в отношении клиентов, партнеров или персонала Группы. Группа и ее работники запрашивают только такую информацию, которая необходима для соблюдения интересов клиентов и партнеров, повышения качества оказания услуг, соблюдения законодательных требований или улучшения управленческих практик подразделений Группы.

Группа придерживается политического нейтралитета и финансово не поддерживает политические организации или мероприятия через предоставление пожертвований или субсидий, даже если это разрешено местным законодательством. В то же время Группа уважает активную гражданскую позицию своих работников и их стремления к участию в общественной жизни своей страны.

Группа ставит перед собой цель быть эталоном в области оказания банковских услуг, основанных на эффективных взаимоотношениях с клиентом,

которые выбирают Группу за высокое качество оказываемых услуг и стремление ее персонала оказать поддержку как в финансировании экономики в целом, так и в реализации индивидуальных финансовых планов клиента. Это стремление воплощается во всевозможных проектах, объединенных целью постоянного совершенствования качества обслуживания клиентов.

Глубокое знание потребностей и ожиданий клиентов позволяет Группе:

- предлагать клиентам продукты и услуги, соответствующие положению их дел, отвечающие их требованиям и помогающие им воплотить в жизнь свои планы или предусмотреть потребности в финансировании;
- консультировать и информировать клиентов, принимая во внимание уровень их финансовой компетентности, а также условия или риски, связанные с совершением определенных сделок/операций.

Группа вступает в договорные отношения только с теми клиентами, методы работы которых согласуются или стремятся соответствовать общим принципам деятельности Группы.

Группа предупреждает конфликты интересов между своими подразделениями и клиентами посредством четкого структурирования и регламентирования взаимоотношений. Группа воздерживается от выполнения агентских функций, если это может привести к конфликту интересов с принципалом, кроме случаев, когда принципал дает свое согласие на такое сотрудничество.

Группа при любых обстоятельствах гарантирует соблюдение конфиденциальности находящейся в ее распоряжении инсайдерской информации о компании-клиенте или используемом финансовом инструменте и обязуется воздерживаться от ее использования или распространения, в каких бы то ни было целях, кроме тех, для которых такая информация была раскрыта Группе. Работники Группы соблюдают строгие правила, направленные на ограничение раскрытия/распространения инсайдерской информации. Работники Группы

придерживаются установленных правил осуществления деятельности на рынке ценных бумаг, распространяющихся на их личные сделки/операции, связанные с использованием различных финансовых инструментов: каждый работник Группы, на которого распространяются указанные требования, уведомляется об обязанности раскрывать сведения о своих сделках/операциях на рынке ценных бумаг или отказаться от их совершения. Группа обеспечивает, чтобы установленные Группой этические принципы и нормы, соблюдались каждым работником Группы, в распоряжение которого в силу занимаемой должности может поступить инсайдерская информация.

Организация и осуществление внутреннего контроля в Компании регулируется действующими положениями законодательных и нормативных актов Российской Федерации, нормативных документов Центрального банка РФ (в частности, Положением ЦБР от 16/12/2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»), стандартов и рекомендаций по внутреннему контролю в банковской сфере, соответствующих Директив, инструкций и других внутренних нормативных документов банковской группы «Сосьете Женераль».

Русфинанс Банк входит в ТОП-3 ведущих банков в сфере автокредитования в России (Banki.ru) и входит в пятерку лидеров на рынке потребительского кредитования в точках продаж (Frank Research Group).

Банк обладает кредитными рейтингами трех международных рейтинговых агентств: Moody's – рейтинг в национальной валюте Ba1, рейтинг в иностранной валюте Ba2 (прогноз негативный), Fitch – BBB - (прогноз стабильный), Standard & Poor's – BB+ / ruAA+(прогноз негативный). Рейтинг агентства Fitch является инвестиционным.

ПАО РОСБАНК и Русфинанс Банк входят в группу Societe Generale – одну из крупнейших международных финансовых групп, которая придерживается

диверсифицированной универсальной банковской модели, позволяющей совмещать финансовую стабильность и устойчивое развитие.

Группа Societe Generale была основана в 1864 году и объединяет более 148 000 сотрудников в 76 странах, обслуживающих 30 миллионов клиентов по всему миру.

Деятельность Группы включает в себя 3 основных направления:

- розничный банковский бизнес на территории Франции;
- международный розничный бизнес, специализированные финансовые услуги и страхование с присутствием в Европе, России, Африке, Азии и заморских территориях Франции;
- корпоративный и инвестиционный банкинг, управление активами, обслуживание состоятельных клиентов и операции с ценными бумагами.

Societe Generale имеет рейтинги A2 Moody's; A Fitch; A S&P; A (High) DBRS, A R&I.

ООО «Русфинанс Банк» действует на основании генеральной лицензии ЦБ РФ №1792 от 13.02.2013.

2.2 Общие положения ООО «Русфинанс Банк» о форме оплаты труда

Положение об оплате труда (далее Положение) описывает условия и порядок оплаты труда Работников Общества с ограниченной ответственностью «РУСФИНАНС» (далее именуемого «Общество») и определяет:

- форму, систему оплаты труда Работников и принципы пересмотра должностных окладов;
- порядок начисления заработной платы;
- порядок, место и сроки выплаты заработной платы;
- принципы и порядок установления Работникам компенсационных, стимулирующих выплат и доплат.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, заработной платой является вознаграждение за труд (размер и характер которого зависят от квалификации Работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы), а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Размер заработной платы устанавливается с учетом следующих факторов:

- финансового состояния Общества;
- состояния спроса и предложения рабочей силы на местном рынке труда;
- квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, условий труда, степени ответственности.

Размер заработной платы не может быть ниже, минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленного федеральным законом. Максимальный размер заработной платы не ограничен.

Размер фонда оплаты труда зависит от конечных финансовых показателей работы Общества – общего (валового) дохода, поступлений от реализации продукции, чистой прибыли и т.д.

Оплата труда (заработная плата) Работников Общества состоит из постоянной и переменной частей. Постоянную часть заработной платы Работников Общества составляют:

- должностной оклад – фиксированный размер оплаты труда Работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;

- выплаты компенсационного характера, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

- выплаты компенсационного характера, предусмотренные настоящим Положением и иными локальными нормативными актами Общества.

Переменную часть заработной платы Работников Общества составляют премии, предусмотренные Положением о премировании и другими локальными нормативными актами Общества. Общество принимает на себя обязательство выплаты должностного оклада своим Работникам. Вместе с тем все прочие выплаты (доплаты, надбавки, компенсации, премии и прочие), если они не являются обязательными в соответствии с трудовым законодательством и (или) если трудовое законодательство не устанавливает их определенного размера, могут быть изменены или прекращены по инициативе Обществ.

В Обществе установлена система оплаты труда Работников, основанная на применении должностных окладов, учитывающая различия в сложности выполняемых работ и квалификации исполнителей.

Оклад (должностной оклад) – фиксированный размер оплаты труда Работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Должностные оклады закреплены штатным расписанием по Департаментам. Штатное расписание утверждается приказом Генерального директора. Размер Должностного оклада устанавливается Трудовым договором, заключенным с Работником в соответствии со штатным расписанием.

Изменение штатного расписания Общества в части окладов может производиться один раз в год - в январе по результатам финансового состояния Общества.

Для Работников Общества установлена денежная форма оплаты труда. Заработная плата выплачивается в рублях.

Общество удерживает и перечисляет в бюджет подоходный налог с доходов Работников, а также П.7.01-04 (РФ) Об оплате труда работников ООО «РУСФИНАНС» производит обязательные отчисления во внебюджетные фонды. Однако если Работник имеет другие источники дохода, то он несет ответственность за предоставление информации в налоговые органы и за уплату всех налогов с этих источников самостоятельно.

В ООО «Русфинанс Банк» существуют следующие стандарты работы с клиентами.

Внешний вид особенно актуален при общении с клиентами. Именно по нему оценивают профессионализм работника и солидность компании, которую он представляет. В процессе взаимодействия людей от 60–80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения. Первое впечатление создается за 30 секунд с момента начала общения. Тщательно подобранный внешний вид создает ощущение успеха и стимулирует доверие клиента.

В связи с этим соблюдаются следующие стандарты внешнего вида. Для женщин: белая блузка, черная юбка или брюки. Длина юбки не должна быть выше середины колена и ниже середины икры. Обязателен бейдж и шейный платок – как показатель принадлежности к компании.

Для мужчин: белая рубашка, черные брюки. Также обязательно наличие бейджа и галстука.

Как для мужчин так и для женщин допускается обувь с закрытым носком, аккуратная стрижка.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем, своевременность и качество выполняемых работ, а как следствие – прибыль и другие показатели банка.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность						Процент обеспеченности		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт			
	2009 г.		2010 г.		2011 г.		2009 г	2010 г	2011 г
Численность персонала	100	95	100	91	100	95	95	91	95
Консультанты	79	74	79	72	79	78	94,7	93,3	100
Руководитель	1	1	1	1	1	1	100	100	100
Специалисты	20	20	20	18	20	16	100	90	80

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Из таблицы №3 видно, что за исследуемый период практически по всем категориям работников фактические показатели не доходят до плановых, изменяются волнообразно, то увеличиваясь, то уменьшаясь. Лишь категория «специалисты» имеет тенденцию к постоянному уменьшению, что не может не сказаться отрицательно на работе организации, так как увеличивается нагрузка на остальных сотрудников этой категории.

Прием на работу в банк осуществляется несколькими способами.

Формально, следуя регламенту организации у соискателя образование должно быть не ниже средне-профессионального, конечно умение работать с компьютером и оргтехникой, опыт работы в банковском секторе также приветствуется.

Неформально возможен прием на должность с последующим получением средне-профессионального и / или высшего образования. Размещение объявлений о нужной вакансии производится как через СМИ (печатные издания), так и путем поиска среди работников организации. Преимуществом размещения объявлений в печатных изданиях является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не

обладает требуемыми характеристиками. Также для размещения объявления о вакансии используется местный центр занятости населения, подается объявление на местное радио, телевидение, в сети интернет на сайте банка.

Выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком – 3 месяца, давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

Условия труда как формальные так и неформальные совпадают, конечно различные особенности и нюансы оговариваются заранее. Особенности зависят от того, с какими партнерами придется работать, насколько положительно они относятся к сотрудникам банка.

Развитие персонала происходит при определенных условиях, повышение в занимаемой должности, конечно влечет за собой увеличение заработной платы труда. Для повышения квалификации проводятся различные виды тренингов. Также для закрепления знаний проходят аттестации.

Взаимоотношения в организации дружеские. Атмосфера поддержки, взаимопомощи. Общаемся в неформальной обстановке, при чем не только в г. Томске, но и собираясь всем региональным подразделением вместе, будь то кафе или отдых на природе. Проводятся корпоративные вечера, посвященные Дню банковского работника или встреча Нового года. При знаменательной дате, как то – день рождения, свадьба, рождение ребенка, обязательны не только устные поздравления, но подарок со стороны коллег, хотя, конечно это не прописано ни в одной из инструкций. Общение с непосредственным руководителем дружеские, теплые, обсуждаем не только рабочие моменты, но и личные темы, запретных тем нет. Руководство положительно относится к конструктивной критике в свой адрес.

Социальные льготы и гарантии действуют согласно ТК РФ. Оплачиваются и ежегодные отпуска и больничные листы. При необходимости использования личного автотранспорта в служебных целях оплачивается стоимость бензина.

При трудоустройстве кандидат на должность кредитного специалиста должен обладать следующими качествами. Речь должна быть грамотной, четкой, без слов «паразитов». Важно, чтобы сотрудник умел общаться с клиентами, умел вызывать доверие к себе, и соответственно к банку, который он представляет. Также сотрудник должен быть аккуратным, приятные внешние данные имеют немаловажное значение, внешность не должна быть отталкивающей. Недопустимо грубое общение с клиентами.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующие выводы. Разница между формальными и неформальными условиями труда существует.

Неформально трудоустроиться несколько проще, чем согласно регламенту. Но выполнять служебные обязанности на деле сложнее, чем кажется изначально, при трудоустройстве.

Неформальные условия труда на практике также сложнее, нежели формальные, так как сотрудничать, строить отношения приходится с разными людьми.

Особых социальных льгот нет, только необходимый минимум, который в принципе оговаривается в трудовом договоре.

2.3 Структуры отдела по подбору и адаптации персонала

Структура отдела по подбору персонала в каждом городе совпадает, отличие в том, что в крупных городах на одной и той же должности может быть два сотрудника. Рассмотрим базовую структуру отдела по подбору персонала на базе города Самара, в котором находится штаб банка. Структура представлена на рисунке 2.3.1.



Рисунок 2.3.1 – Структура отдела по подбору персонала

Основные функции отдела по подбору персонала:

- своевременное закрытие вакансий в подразделениях банка;
- формирование базы кандидатов;
- организация и проведение внутреннего конкурса среди работников банка на замещение имеющихся вакансий;
- формирование отчетности по различным направлениям деятельности отдела;
- разработка и внедрение профилей компетенции для должностей банка;
- организация и проведение вводного тренинга для новых работников – Induction Day;
- координация участия работников в программе Starting;

- проведение интервью с увольняющимися работниками банка – Exit interview;
- координация проведения Exit interview в региональной сети;
- взаимодействие с внешними провайдерами по направлениям деятельности отдела;
- взаимодействие с учебными заведениями (участие в ярмарках вакансий, развитие сотрудничества).

Профили должностей:

1. директор ККО;

Требуемый опыт: Управленческая деятельность в сфере продаж от 3-х лет.

Знания:

- иностранный язык (английский) – уровень intermediate;
- основы Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, ФЗ «О банках и банковской деятельности»;
- основы ценообразования и маркетинга, специфика бизнеса в банковской сфере;
- техники продаж/ ведение переговоров;
- компьютерное и программное обеспечение (MS Windows, MS Office, MS Internet Explorer).

Стратегические задачи:

- проводит анализ рынка, действующей ситуации, оценивает факторы, влияющие на бизнес;
- вносит предложения Директору Округа по развитию бизнеса.

Операционные задачи:

- Обеспечивает эффективную работу ККО, с целью увеличения объема продаж, увеличения доли рынка и привлечения клиентов;

- планирует и контролирует деятельность ККО и ОРМ, обеспечивает необходимыми ресурсами;
- формирует и контролирует исполнение бюджета ККО;
- контролирует исполнение плана по запуску новых продуктов в ККО и ОРМ;
- разрабатывает внутренние регламентирующие документы;
- предоставляет аналитическую отчетность Директору округа о результатах деятельности по продажам, причинам отклонения от плановых показателей.

Управленческие задачи:

- планирует, организует и контролирует работу подчиненных, оценивает их деятельность;
- развивает, организует обучение, мотивирует персонал;
- отбирает персонал, обеспечивает введение новых сотрудников в должность.

Задачи на взаимодействие:

- проводит переговоры с партнерами, выстраивает долгосрочные отношения;
- обеспечивает эффективное взаимодействие со смежными подразделениями.

Ориентация на результат:

- принимает решение, взвесив риски;
- дает сотрудникам полномочия и контролирует достижение ими поставленных целей;
- организует работу организации таким образом, чтобы оптимально использовать доступные ресурсы;
- активно работает над увеличением прибыли и контролирует уровень затрат.

Клиентоориентированность:

- устанавливает и поддерживает доверительные отношения с клиентами;
- получает обратную связь от клиентов с целью определить возможности для улучшения качества обслуживания;
- организует процесс взаимодействия с клиентами таким образом, чтобы все сложные вопросы были решены;
- вовлекает соответствующие структурные подразделения и департаменты, чтобы удовлетворить требования клиентов.

Стратегическое видение:

- фокусируется на важной информации, не вдаваясь в избыточную детализацию;
- определяет потенциальные риски и перспективы относительно новой ситуации или обстоятельств;
- демонстрирует четкое понимание миссии и стратегии организации;
- находит компромисс между краткосрочными приоритетами и задачами и долгосрочными целями.

Развитие себя и других:

- дает конструктивную обратную связь, обеспечивая индивидуальный подход;
- обеспечивает постановку функциональных целей и задач по развитию поведенческих компетенций, а также оценку их выполнения для всех подотчетных подразделений;
- активно помогает подразделениям и их сотрудникам в достижении поставленных целей;
- выявляет и развивает таланты и компетенции сотрудников подразделений;

- делегирует выполнение заданий другим сотрудникам с целью развития их профессиональных навыков.

Управление изменениями:

- связывает новые идеи с потребностью и положительным эффектом от ее реализации;
- поощряет способность сотрудников по-новому смотреть на рабочие вопросы и процессы;
- генерирует инновационные идеи и решения в зоне своей ответственности;
- активно управляет изменениями, определяя конкретные шаги для их реализации.

Сотрудничество:

- стимулирует совместные усилия, командные и индивидуальные вклады в достижение общих целей;
- надлежащим образом вовлекает других сотрудников в решения и проекты, влияющие на их деятельность;
- при любой возможности старается найти взаимовыгодные (win/win) для обеих сторон решения;
- содействует обсуждению и урегулированию конфликтов.

Командное лидерство:

- поступает должным образом, несмотря на личный дискомфорт;
- определяет четкие роли, процессы и стандарты деятельности в соответствии с организационным видением;
- обеспечивает четкое понимание и соблюдение организационных процессов в зоне своей ответственности;
- создает среду, в которой честность являются нормой взаимодействия.

2. консультант;

Критерии эффективности:

- объем продаж/показатели продаж;
- количество ошибок в кредитном досье;
- эффективность продаж (количество должников);
- отсутствие жалоб клиентов.

Функциональные задачи:

- продажа кредитных продуктов Банка в точках продаж;
- консультирование клиентов по вопросам кредитования;
- оформление сопроводительной документации.

Знание и опыт:

- опыт работы в сфере продажи товаров/услуг (желательно);

Ориентация на результат:

- заинтересован получить обратную связь по результатам выполнения своей работы;
- предпринимает необходимые действия для качественного выполнения поставленных задач;
- самостоятельно решает текущие задачи;
- обладает необходимыми для данной должности техническими навыками.

Клиентоориентированность:

- внимательно обрабатывает запросы клиентов;
- применяет установленные процедуры и стандарты, обеспечивая высокий уровень обслуживания клиентов.

Сотрудничество:

- сотрудничает со всеми коллегами независимо от их опыта, образования и т.д.;
- делится информацией;
- прислушивается к точкам зрения других;

- вносит положительный вклад в процессы и задачи решаемые командой.

Коммуникабельность и убеждение:

- умеет устанавливать контакт и находить «общий язык» с различными типами людей;

- четко, ясно, последовательно излагает информацию. Гибко меняет свой стиль коммуникации в зависимости от особенностей собеседника;

- способен убеждать. Проясняет позицию и интересы собеседника, учитывает его аргументы. «Продает» свои идеи, показывая их выгоду для собеседника;

- устойчив к неконструктивному воздействию со стороны других людей (независимо от их статуса).

3. менеджер по развитию бизнеса;

Количественные показатели:

- объем продаж/показатели продаж;

- количество привлеченных партнеров;

- доля у существующих партнеров.

Качественные показатели:

- выстраивание долгосрочных отношений с партнерами/повышение лояльности к банку;

- эффективное управление подчиненными;

- выстраивание продуктивных отношений со смежными подразделениям.

Организация и ведение продаж:

- проведение переговоров с потенциальными партнерами и открытие новых точек продаж;

- сопровождение и развитие взаимоотношений с существующими партнерами;

- контроль выполнения планов продаж в закрепленных точках продаж;
- выявление отклонений от плана продаж и разработка корректирующих мероприятий.

Работа с подчиненными:

- введение в должность новых сотрудников и организация их обучения;
- планирование, организация и контроль работы подчиненных;
- развитие и обучение персонала.

Административная работа:

- формирование отчетности по исполнению плана продаж, причин отклонения от плановых показателей в соответствующей точке продаж;
- предоставление отчетности непосредственному руководителю.

Знания и опыт:

- опыт работы в сфере продаж товаров/услуг;
- опыт проведения переговоров разного уровня сложности;
- опыт управления подчиненным подразделением;
- знание основ ценообразования и маркетинга; знание специфики бизнеса в банковской сфере;
- знание основ организации бизнес-процессов при продаже товаров/услуг.

Ориентация на результат:

- принимает решения и действует в условиях неясности и неопределенности;
- активен, настойчив в достижении поставленных целей. В процессе работы отслеживает эффективность предпринимаемых шагов. При возникновении барьеров ищет пути и подходы, позволяющие добиться результата;
- своевременно и в полном объеме выполняет поставленные задачи.

Принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчиненных;

- амбициозен, устанавливает для себя высокую планку достижений.

Клиентоориентированность:

- в случае необходимости вовлекает коллег в решение поставленной клиентом задачи;
- отслеживает удовлетворенность клиента. Выделяет и контролирует ключевые факторы, влияющие на качество работы с клиентами;
- берет на себя ответственность за решение проблем клиента, в приоритетном порядке работает с его жалобами и претензиями. Оперативно устраняет возникающие сбои в обслуживании;
- рассматривает удовлетворение запросов клиентов как одну из наиболее приоритетных задач. Стремится сделать свою часть работы так, чтобы клиент смог наиболее полно и оптимально решить свои задачи.

Стратегическое видение:

- мыслит структурировано. Целостно анализирует бизнес- ситуацию, учитывает влияние всех значимых факторов и взаимосвязи между ними. Отделяет главное от второстепенного;
- принимая решение, учитывает потенциальные угрозы и возможности в т.ч. оценивает его экономическую целесообразность;
- понимает цели и стратегию Компании. Видит, как именно он и его команда влияют на их реализацию.

Развитие себя и других:

- производит точную оценку компетенций подчиненных, определяет их сильные и слабые стороны;
- обучает и направляет команду при выполнении новых задач. Делится своими знаниями и опытом, в случае необходимости берет на себя роль наставника;
- вовлекает подчиненных в обсуждение проблем, ошибок и достижений. Дает обоснованную и корректную обратную связь;

- открыт новым знаниям и опыту. Самостоятельно планирует и реализует мероприятия, направленные на повышение своего уровня квалификации, в том числе берется за решение сложных задач с целью саморазвития.

Управление изменениями:

- конструктивно, без предубеждения, воспринимает изменения;
- обеспечивает положительную трансляцию причин изменений.

Добивается понимания сотрудниками причин, сути преобразований их значимости;

- помогает сотрудникам ясно понять, что конкретно изменится в их ежедневной деятельности;

- выдвигает новые идеи и предложения, для совершенствования работы.

Сотрудничество:

- разделяет общие цели и задачи;
- координирует деятельность на своем участке работы со смежными

подразделениями. Инициативно передает/запрашивает необходимую информацию, оказывает коллегам помощь и поддержку, в том числе собственными ресурсами;

- имеет объективное представление о вкладе каждого в общий результат, отмечает и открыто признает усилия коллег;

- поощряет активный обмен мнениями в коллективе. Ищет «ценное зерно» в предложениях коллег, и стремится интегрировать его в решения команды;

- умеет согласовывать различные точки зрения и находить взаимоприемлемые решения спорных вопросов.

Командное лидерство:

- берет на себя лидерскую роль по отношению к коллегам и подчиненным. Добивается своих целей в ходе индивидуальных встреч и групповых собраний сотрудников;

- четко ставит задачи подчиненным, с учетом их индивидуальных особенностей. Последовательно контролирует промежуточные и конечные результаты их работы. Требователен к своим сотрудникам;

- открыто признает и оценивает достижения подчиненных;

- мотивирует сотрудников, успешно сочетая материальные и нематериальные методы мотивации. Умеет заручиться поддержкой команды и обеспечить готовность действовать в заданном направлении;

- демонстрирует уверенность в способностях сотрудников подразделения сделать все возможное для выполнения поставленных задач.

Коммуникабельность и убеждение:

- умеет устанавливать контакт и находить «общий язык» с различными типами людей;

- четко, ясно, последовательно излагает информацию. Меняет свой стиль коммуникации в зависимости от особенностей собеседника, аудитории и конкретной ситуации;

- обладает навыками убеждения. Проясняет позицию и интересы собеседника, учитывает его аргументы. «Продает» свои идеи, показывая их выгоду для собеседника;

- устойчив к неконструктивному воздействию со стороны других людей (независимо от их статуса): сталкиваясь с возражениями, отстаивает свою позицию до тех пор, пока не убедится в справедливости доводов оппонента.

Планирование:

- планируя деятельность, формулирует четкие цели, расставляет приоритеты. Выделяет этапы достижения цели, определяет их

последовательность, устанавливает четкие реалистичные сроки выполнения работ;

- планирует имеющиеся ресурсы – материальные, временные, человеческие. Учитывает обстоятельства, влияющие на реализацию плана, в том числе возможности своих коллег.

4. руководитель направления;

Опыт: Управленческая деятельность в сфере продаж от 2-х лет.

Знания:

- основы Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, ФЗ «О банках и банковской деятельности»;

- основы ценообразования и маркетинга, специфика бизнеса в банковской сфере;

- техники продаж/ ведение переговоров;

- компьютерное и программное обеспечение (MS Windows, MS Office, MS Internet Explorer);

- иностранный язык (английский) – уровень intermediate.

Стратегические задачи:

- анализ текущей рыночной ситуации;

- определение потенциальных рисков и возможностей развития направления;

- формирование планов по реализации поставленных целей.

Операционные задачи:

- организация мероприятий, направленных на достижение бизнес-показателей в рамках стратегии развития своего направления на территории ККО;

- осуществление оперативного контроля за выполнением плановых показателей в рамках своего направления на территории ККО, при необходимости организация корректирующих мероприятий;

- проведение переговоров с партнерами Банка, подготовка коммерческих предложений в рамках своего направления;

- формирование необходимой отчетности, статистики и аналитики для предоставления Директору ККО.

Управленческие задачи:

- организация и контроль деятельности подчиненных на территории ККО, в рамках своего бизнес-направления;

- участие в формировании команды (прием, адаптация, увольнение сотрудников);

- осуществление мероприятий по развитию и мотивации подчиненных.

Задачи на взаимодействие:

- взаимодействие с партнерами Банка в рамках ККО и своего бизнес-направления с целью поддержания и развития эффективных взаимоотношений;

- взаимодействие с внутренними подразделениями Банка с целью решения оперативных задач (КАМы, ДЗБ, ДРС, Маркетинг, ИТ, Риски, и т.д.).

Ориентация на результат:

- прилагает все необходимые усилия для достижения поставленных целей в срок, действует в рамках бюджета;

- на систематической основе измеряет эффективность своей деятельности и деятельности подотчетного подразделения;

- устанавливает реалистичные планы и графики работ;

- решает сложные вопросы в условиях неясности и неопределенности;

- обладает необходимыми для данной должности техническими навыками.

Клиентоориентированность:

- считает для себя обязательным реагировать оперативно и выполнять качественно запросы клиентов;

- берет на себя ответственность за решение задач проблем клиента и работает с его возражениями;
- тщательно отслеживает удовлетворенность клиента;
- обсуждает с коллегами подразделения вопросы клиента, требующие принятия сложного решения.

Стратегическое видение:

- понимает задачи и тенденции, которые определяют работу подразделения;
- следит за прогрессом сотрудников подразделения и обеспечивает фокус подразделения на поставленных целях;
- выстраивает деятельность подразделения в соответствии с целями и стратегиями организации.

Развитие себя и других:

- производит точную оценку компетенций подчиненных;
- делится своим опытом и экспертизой;
- обучает и направляет команду при выполнении новых задач;
- дает обоснованную и корректную обратную связь, позволяющую сотрудникам развиваться.

Управление изменениями:

- подходит к новым обстоятельствам или проблемам с открытым взглядом;
- обеспечивает положительную коммуникацию о причинах изменений;
- обеспечивает понимание другими сотрудниками того, что изменения означают для их ежедневной работы.

Сотрудничество:

- делится полезной информацией и собственными ресурсами при необходимости;
- признает усилия, прилагаемые коллегами;

- поощряет открытые высказывания коллег с разными точками зрения;
- принимает во внимание идеи коллег.

Командное лидерство:

- внедряет и эффективно использует индивидуальные встречи и групповые собрания;
- четко распределяет роли и поручения между членами команды;
- признает и оценивает значимые достижения сотрудников подотчетного подразделения;
- демонстрирует уверенность в способностях сотрудников подразделения сделать все возможное для выполнения поставленных задач.

Подробная схема структурной организации ООО «Русфинанс Банк» представлена в приложении А.

2.4 Порядок поиска, подбора и адаптации персонала, базовые принципы

В пунктах 2.4 и 2.5 будут использованы некоторые сокращения, обозначения которых представлены в приложении Б.

Офисный подбор персонала в ЦО осуществляется Работниками ОПП совместно с Заказчиком. При осуществлении офисного подбора персонала в ЦО используются согласованные с ОПП и/или Отделом оценки и карьерного развития технологии, методы подбора и оценки Кандидатов.

Заказчик Оформляет Заявку на подбор. Согласовывает и подписывает Заявку на подбор у Директора департамента. Передает согласованную Заявку на подбор в работу в ОПП.

Работник ОПП проверяет правильность заполнения Заявки на подбор, наличие необходимых согласований. При наличии замечаний возвращает Заказчику Заявку на подбор на доработку.

При отсутствии замечаний передает Заявку на подбор на согласование в ДРП.

Работник ОПП, находящийся в ЦО г.Самары дополнительно передает Заявку на подбор на согласование Менеджеру по работе с персоналом ЦО, затем направляет по корпоративной электронной почте копию Заявки на подбор в ОПП ЦО г.Москвы для дальнейшего согласования в ДРП.

Начальник ОКЛ проверяет Заявку на подбор на соответствие штатному расписанию Банка, размеру компенсаций, объему предоставляемых льгот. При необходимости вносит изменения/дополнения в Заявку на подбор. Согласовывает Заявку на подбор и возвращает в ОПП.

Начальник ОПП проверяет Заявку на подбор на наличие всех необходимых согласований. Передает Заявку на подбор на согласование руководству ДРП.

Распределяет между Работниками ОПП Заявки на подбор, согласованные руководством ДРП.

Директор согласовывает Заявку на подбор при отсутствии замечаний/дополнений.

Работник ОПП ЦО Направляет Работникам ОПП ЦО в г.Самаре по корпоративной электронной почте копии согласованных и переданных в работу начальником ОПП в ОПП ЦО в г.Самаре Заявок на подбор, либо информирует их об мотивированном отказе в согласовании Заявки на подбор.

Работник ОПП вносит в отчет «Recruitment Report_год_ НО MASS» информацию о Заявке на подбор.

Совместно с Заказчиком обсуждает профиль вакантной должности: требования к квалификации, должностные (трудовые) обязанности, личностные характеристики, профессиональные компетенции.

Согласует с Заказчиком порядок взаимодействия при подборе персонала: сроки поиска, этапы отбора, количество финальных Кандидатов, элементы тестирования, планируемые даты начала работы и т.д.

Осуществляет поиск Кандидатов с использованием утвержденных в Банке инструментов подбора персонала.

Проводит первичный отбор Кандидатов. Формирует выборку резюме в соответствии с требованиями к профилю вакантной должности. Проводит предварительные собеседования с Кандидатами, осуществляет оценку Кандидатов на предмет соответствия профилю вакантной должности. При необходимости проводит тестирование. Формирует список Кандидатов для проведения финальных собеседований. Согласовывает с Заказчиком итоговый список Кандидатов, дату, время проведения финальных собеседований. Информировать Кандидатов обо всех этапах проведения отбора.

Заказчик Проводит собеседование с Кандидатом(-ами). Принимает решение о выборе Кандидата(-ов).

Работник ОПП передает для заполнения выбранным Кандидатам Анкету кандидата, передает Работникам ДЗБ заполненную Анкету кандидата.

Работник ДЗБ проводит проверку достоверности сведений указанных в Анкете кандидата.

Работник ОПП информирует Заказчика о результатах проверки сведений, указанных в Анкете кандидата. При необходимости организует проверку профессиональных рекомендаций. При необходимости составляет Предложение о работе финальному Кандидату.

В случае, принятия финальным Кандидатом предложения о работе, согласует дату начала работы и информирует об этом Заказчика.

В случае если финальный Кандидат отказывается от предложения о работе, продолжает поиск и подбора персонала по данной Заявке на подбор.

В период ожидания выхода на работу финального Кандидата поддерживает с ним контакт

Заказчик Заполняет Запрос о приеме, согласовывает Запрос о приеме с Директором департамента, передает согласованный Запрос о приеме в работу в ОПП.

Работник ОПП проверяет правильность заполнения Запроса о приеме, наличие необходимых согласований. При наличии замечаний возвращает Заказчику Запрос о приеме на доработку. При отсутствии замечаний формирует пакет документов к Запросу о приеме (Заявка на подбор, запрос о приеме, резюме кандидата).

Начальник ОКЛ проверяет Запрос о приеме на соответствие штатному расписанию, размеру компенсаций, объему предоставляемых льгот. При необходимости вносит изменения/дополнения в Запрос о приеме. Согласовывает Запрос о приеме и возвращает в ОПП.

Начальник ОПП проверяет Запрос о приеме на наличие всех необходимых согласований, комплектацию пакета документов к Запросу о приеме.

Директор согласовывает Запрос о приеме при отсутствии замечаний/дополнений.

Работник ОПП формирует досье Кандидата, Передает досье Кандидата в ОКА не позднее, чем за 1 (один) рабочий день до даты приема на работу.

Работник ОКА проводит оформление приема на работу Кандидата, в соответствии с порядком и условиями, определенными локальными нормативными актами Банка.

2.5 Порядок подбора персонала в региональных представительствах банка

Подбор офисного персонала в РП осуществляется Специалистом по работе с персоналом / Специалистом по подбору/ Специалистом по административным

вопросам и работе с персоналом / Менеджером по работе с персоналом округа, совместно с Заказчиком, при поддержке работников ОПП; либо Работниками ОПП совместно с Заказчиком (распределение зон ответственности представлено в Приложении при осуществлении регионального офисного подбора персонала используются согласованные с ОПП и/или Отделом оценки и карьерного развития технологии, методы подбора и оценки Кандидатов.

Заказчик оформляет Заявку на подбор персонала. В случае линейного подчинения вакантной должности, направляет Заявку на подбор на согласование.

В случае матричного подчинения вакантной должности, направляет Заявку на подбор на согласование функциональному руководителю. После получения согласования функционального руководителя направляет Заявку на подбор далее на согласование.

Функциональный руководитель согласовывает/отклоняет Заявку на подбор, возвращает Заказчику Заявку на подбор с указанием принятого решения.

Менеджер по работе с персоналом округа проверяет Заявку на подбор на соответствие нормативам потребности в персонале, наличию вакантной должности в штатном расписании, размеру компенсаций, объему предоставляемых льгот.

При наличии замечаний возвращает Заказчику Заявку на подбор на доработку. При отсутствии замечаний согласовывает Заявку на подбор и передает на согласование Директору округа.

Директор округа согласовывает/отклоняет Заявку на подбор, возвращает Менеджеру по работе с персоналом округа Заявку на подбор.

Менеджер по работе с персоналом округа направляет согласованную Заявку на подбор по адресу корпоративной электронной почты, с обязательным указанием темы сообщения «офис_город».

Работник ОПП проверяет правильность заполнения Заявки на подбор, наличие необходимых согласований. При наличии замечаний возвращает Менеджеру по работе с персоналом Округа Заявку на подбор на доработку.

При отсутствии замечаний передает Заявку на подбор на согласование в ДРП.

Начальник ОКЛ проверяет Заявку на подбор на соответствие штатному расписанию Банка, размеру компенсаций, объему предоставляемых льгот. При необходимости вносит изменения/дополнения в Заявку на подбор. Согласовывает Заявку на подбор и возвращает в ОПП.

Начальник ОПП проверяет Заявку на подбор на наличие всех необходимых согласований. Передает Заявку на подбор на согласование руководству ДРП.

Директор согласовывает Заявку на подбор при отсутствии замечаний/дополнений.

Работник ОПП вносит в отчет «Recruitment Report_год_RN» информацию о Заявке на подбор.

Направляет по корпоративной электронной почте копию согласованной Заявки на подбор Менеджеру по работе с персоналом Округа, либо информирует о мотивированном отказе в согласовании Заявки на подбор.

Работник ОПП, Менеджер по работе с персоналом Округа, Специалист по работе с персоналом совместно с Заказчиком обсуждает профиль вакантной должности: требования к квалификации, должностные (трудовые) обязанности, личностные характеристики, профессиональные компетенции.

Согласует с Заказчиком порядок взаимодействия при подборе персонала: сроки поиска, этапы отбора, количество финальных Кандидатов, элементы тестирования, планируемые даты начала работы и т.д.

Осуществляет поиск Кандидатов с использованием утвержденных в Банке инструментов подбора персонала.

Проводит первичный отбор Кандидатов. Формирует выборку резюме в соответствии с требованиями к профилю вакантной должности. Проводит предварительные собеседования с Кандидатами, осуществляет оценку Кандидатов на предмет соответствия профилю вакантной должности. При необходимости проводит тестирование. Формирует список Кандидатов для проведения финальных собеседований. Согласовывает с Заказчиком итоговый список Кандидатов, дату, время проведения финальных собеседований. Информировать Кандидатов обо всех этапах проведения отбора.

Работник ОПП сопровождает процесс подбора персонала, оказывая необходимую помощь РП. При необходимости осуществляет подбор персонала самостоятельно.

Заказчик проводит собеседование с Кандидатом(-ами). Принимает решение о выборе кандидата (-ов).

Специалист по работе с персоналом / Специалист по подбору/ Специалист по административным вопросам и работе с персоналом, Работник ОПП передает для заполнения выбранным Кандидатам Анкету кандидата Формирует пакет документов по Кандидату(-ам) и передает его работникам ДЗБ.

Работник ДЗБ проводит проверку достоверности сведений указанных в Анкете кандидата.

Менеджер по работе с персоналом Округа/ Специалист по работе с персоналом / Специалист по подбору/ Специалист по административным вопросам и работе с персоналом, Работник ОПП информирует Заказчика о результатах проверки сведений, указанных в Анкете кандидата.

При необходимости организует проверку профессиональных рекомендаций.

При необходимости организует собеседование Директора округа с Кандидатом.

При необходимости составляет Предложение о работе финальному Кандидату.

В случае, принятия финальным Кандидатом предложения о работе, согласует дату начала работы и информирует об этом Заказчика.

В случае если финальный Кандидат отказывается от предложения о работе, продолжает поиск и подбора персонала по данной Заявке на подбор. В период ожидания выхода на работу финального Кандидата поддерживает с ним контакт.

Заказчик обсуждает и передает Предложение о работе финальному Кандидату. Информировывает ответственного Работника о решении финального Кандидата.

В случае принятия финальным Кандидатом предложения о работе, Заполняет Запрос о приеме и передает в работу ответственному Работнику.

Менеджер по работе с персоналом Округа/ Специалист по работе с персоналом / Специалист по подбору/ Специалист по административным вопросам и работе с персоналом, Работник ОПП проверяет правильность заполнения Запроса о приеме, наличие необходимых согласований. При наличии замечаний возвращает Заказчику Запрос о приеме на доработку. При отсутствии замечаний формирует пакет документов к Запросу о приеме (запрос о приеме, резюме кандидата, бланк оценки кандидата, анкета кандидата). Направляет сформированный пакет документов Менеджеру по работе с персоналом.

Менеджер по работе с персоналом Округа проверяет правильность заполнения Запроса о приеме, наличие необходимых согласований, комплектность пакета документов к Запросу о приеме. При наличии замечаний возвращает комплект документов на доработку ответственному Работнику. При отсутствии замечаний согласовывает Запрос о приеме и передает на согласование Директору округа. Направляет пакет документов по адресу корпоративной электронной почты с обязательным указанием темы сообщения «офис_город».

Работник ОПП проверяет правильность заполнения Запроса о приеме, наличие необходимых согласований, комплектность пакета документов к Запросу о приеме. При наличии замечаний возвращает комплект документов Менеджеру по работе с персоналом Округа на доработку.

При отсутствии замечаний передает Запрос о приеме на согласование в ДРП.

Формирует досье Кандидата (заявка на подбор, запрос о приеме, резюме кандидата, бланк оценки кандидата, анкета кандидата, предложение о работе). В случае самостоятельного подбора, информирует Кандидата(-ов) о перечне документов, необходимых для приема на работу, о дате и времени оформления приема на работу.

Начальник ОКЛ проверяет Запрос о приеме на соответствие штатному расписанию, размеру компенсаций, объему предоставляемых льгот. При необходимости вносит изменения/дополнения в Запрос о приеме. Согласовывает Запрос о приеме и возвращает в ОПП.

Директор согласовывает Запрос о приеме при отсутствии замечаний/дополнений.

Работник ОПП передает согласованный в ДРП пакет документов в ОКА. Направляет Менеджеру по работе с персоналом Округа по корпоративной электронной почте сообщение, о согласовании Запроса на прием.

Специалист по работе с персоналом/ Специалист по административным вопросам и работе с персоналом информирует Кандидата о перечне документов, необходимых для приема на работу. Определяет с Кандидатом дату и время оформления на работу.

Формирует досье Кандидата для ОКА ЦО из копий следующих документов Кандидата: паспорт, свидетельство пенсионного страхования, ИНН, заявление на перечисление заработной платы. Направляет по корпоративной электронной почте в ОКА досье Кандидата не позднее, чем за 1 (один) рабочий

день до даты приема на работу. Проводит оформление приема на работу Кандидата, в соответствии с порядком и условиями, определенными локальными нормативными актами Банка.

3. Анализ программы набора и адаптации сотрудников

В данной главе будет проведен анализ программы набора и адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк» и в разрезе банков-конкурентов по городу Томску. Будут рассмотрены проблемы адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк», определены положительные и отрицательные стороны процесса отбора и адаптации персонала. Так же в данной главе будет представлена разработка рекомендаций по набору и адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк».

3.1 Анализ программы набора и адаптации сотрудников на базе предприятия ООО «Русфинанс Банк»

В ООО «Русфинанс Банк» управление персоналом имеет несложную организационную структуру. За все вопросы, связанные с кадрами банка отвечает главный и единственный специалист отдела кадров, так как численность командного состава едва превышает 100 человек, руководство решило, что одного человека в кадрах достаточно. Однако, развитием и обучением кадров занимается другой человек в организации – администратор точек продаж.

При нехватке кадров размещаются объявления в СМИ о наборе на определенные должности, когда поступает резюме в отделение банка, оно рассматривается администратором и специалистом из кадрового отдела. Если данные из резюме подходят по заявленным требованиям, то приглашают соискателя на собеседование, последний заполняет анкету и с ним проводят краткую беседу, по большей части в ходе беседы выясняются моральные устои человека, так как считается, что ему предстоит много работать с людьми, поэтому он должен быть всегда готов отвечать на любой поставленный вопрос. Если соискатель проходит собеседование, то его отправляют на двухдневную стажировку на точки продаж к кредитным консультантам, которые сами работают 1-2 месяца в должности. После этой стажировки уже начинающий кредитный

консультант выходит на точки продаж, не готовый к жесткой конкуренции, так как молодой специалист не работал на точках с жесткой конкуренцией, также два дня стажировки, как оказывается, мало для того, чтобы обучить всем нюансам в оформлении кредитных продуктов. Зачастую за эти два дня бывает, что и не оформляется ни один кредитный продукт, и данный специалист даже и не знает как оформлять и формировать кредитное досье.

3.2 Анализ программы набора и адаптации сотрудников в разрезе банков-конкурентов по городу Томску

Далее рассмотрим конкурентов ООО «Русфинанс Банк». Нижеприведенные банки-конкуренты занимают на точках продаж, где присутствует ООО «Русфинанс Банк» и занимают там лидирующие позиции. С научными руководителем и руководством банка было принято решение рассмотреть специфику отбора и адаптации персонала в данных банках. Далее провести анализ и сравнение специфики работы с персоналом в банках-конкурентах и банка ООО «Русфинанс Банк». Выявить минусы в работе с персоналом в ООО «Русфинанс Банк». Поскольку рынок банковских услуг перенасыщен, необходим постоянный мониторинг деятельности других банков. Изучение конкурентов – важный аспект в стратегии управления любого банка. В рамках жесткой конкуренции, банку приходится бороться за каждого клиента и партнера, которых он стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование. Такое изучение направленно на то, чтобы выявить, слабые и сильные стороны конкурентов, и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Главными конкурентами ООО «Русфинанс Банка» на рынке потребительского кредитования являются:

1. ОАО «Альфа-Банк».
2. ЗАО «Русский Стандарт банк».
3. ООО «Сетелем Банк».

4. ООО «Хоум кредит банк».

5. ООО «ОТР Банк».

Все перечисленные банки занимаются потребительским кредитованием и представлены на рынке уже более 10 лет. Каждый из них имеет свою клиентскую базу и стремится завоевать как можно больше рынка, с помощью внедрения новых тарифов и услуг потребительского кредитования. Более подробные характеристики каждого банка представлены в приложении В.

В данной работе было принято решение рассмотреть работу по отбору и адаптации сотрудников следующих банков: ООО «Сетелем Банк», ООО «Хоум кредит банк» и ООО «ОТР Банк», так как эти два банка занимают ведущие позиции на точках продаж, где присутствуют представители ООО «Русфинанс Банка». Рассмотрим работу по отбору и адаптации персонала каждого из вышеперечисленных банков-конкурентов более подробно.

ООО «Сетелем Банк». Отбор и найм персонала в городе Томске в данном банке проходит с более жесткими требованиями: на вторую ступень (собеседование) приглашают только тех соискателей, у которых в резюме указано полученное образование по банковской специальности, либо менеджмента. Таким образом, у соискателя уже есть представления о работе, о решении спорных ситуаций с конкурентами, у них уже сложена манера общения с клиентами и партнерами банка. Адаптация в данном банке проходит также более развито, на обучение кредитным продуктам на точках продаж выделено 7-10 дней, данная стажировка оплачивается молодому сотруднику в размере оклада за эти дни. За 10 дней молодой специалист вникает во все тонкости и нюансы работы с заполнением анкеты и формированием кредитного досье.

ООО «Хоум кредит банк». Из наблюдений по городу Томску можно выделить, что в городе Томске данный банк очень распространен, так как Томск – город студентов, каждый пятый житель – студент. ООО «Хоум кредит банк» оформляет заемщиков с 18 лет, таким образом, уже с раннего возраста

закладывает первые задатки у будущих потенциальных клиентов. В данном банке есть так называемые «старожилы» - специалисты, которые работают уже далеко не первый год на должности, именно они привлекают новых сотрудников в банк, посредством сарафанного радио. Известны минимум 5 таких кредитных специалистов в банке. Благодаря их качественной работе в апреле 2017 года была сокращена должность администратора точек продаж в ООО «Хоум кредит банк». Текучка персонала в этом банке наблюдается, но она минимизируется, благодаря все новым и новым тестам и программам, которые разрабатывают данные специалисты. Период адаптации также в данном банке 7-10 дней, пока сотрудник полностью не вникнет в спецификацию работы.

ООО «ОТР Банк». В данном банке также как и в ООО «Сетелем Банк» отбор персонала проходит по критерию полученного образования по специальности. На вторую ступень (собеседование) приглашают только тех соискателей, у которых в резюме указано полученное образование по банковской специальности, либо менеджмента. Стажировка длится от 7 до 14 дней в зависимости от готовности нового сотрудника выходить самостоятельно на точку. По результатам стажировки проходит итоговая аттестация, результаты которой и показывают готовность сотрудника к выходу на работу самостоятельно.

3.3 Проблемы адаптации и управления персоналом на предприятии

ООО «Русфинанс Банк»

Концепция управления персоналом в ООО «Русфинанс Банк» смешанная. В большей степени действует концепция «Управление человеком», но также присутствует «Управление персоналом».

Для концепции «Управление человеком» характерна индивидуальная ответственность за коллективное дело, взаимозависимость действий, так как нас объединяет единая миссия: «Повышение качества уровня жизни граждан путем предоставления услуг потребительского кредитования на стабильной и

долгосрочной основе». Идея, которая нас объединяет – это развитие организации через развитие и совершенствование профессиональных навыков сотрудников. Развитие организации зависит от того, как работает каждый из ее сотрудников.

Концепция «Управление персоналом» выражается в том, что отношения в коллективе имеют благоприятную атмосферу, понимание, сотрудничество. Рычаг власти – авторитет организации, ее международный уровень.

Стратегия группы «Societe Generale» основана на комбинации органичного роста, стратегических приобретений, новаторства, клиентоориентированного подхода.

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления. Кадровая стратегия организации основывается на принципе, разделяемом всеми субъектами организации, как организационной системы: организация рассматривает персонал, как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии

планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества.

ООО «Русфинанс Банк» действует на основании Генеральной лицензии на осуществление банковских операций Центрального Банка РФ №1792 от 15.02.2006 года. Работа каждого сотрудника регламентируется должностной инструкцией, программа вводного обучения, регламент работы, инструкция по технике безопасности, все это разрабатывается в структурном подразделении ООО «Русфинанс Банк» – «Управление по обучению и развитию персонала».

Стратегия роста ООО «Русфинанс Банк» заключена в передовых международных технологиях, постоянно расширяющейся сети продаж в регионах, высокой мобильности на рынке, уникальных кредитных продуктах и команде профессионалов. Банк помогает осуществить давние мечты, начиная с обустройства дома, приобретения автомобиля или просто оплаты повседневных покупок.

Для успешного роста и развития организация разрабатывает различные способы воздействия на персонал. Одним из таких способов является совершенствование системы мотивации, которая позволяет не только увеличить доход сотрудника, его заинтересованность в работе, но и способствует получению прибыли банком, его дальнейшему развитию, росту и продвижению на банковском рынке.

Стратегия на выживание имела место быть в период первой волны экономического кризиса, когда старались сохранить все наработки, которые были достигнуты на тот период. Многие организации, в том числе предоставляющие банковские услуги, исчезли, испытывая недостаток финансовых средств. Не обошлось без сокращения расходов и в ООО «Русфинанс Банк». На основании проведенных аттестаций, результатов работы сотрудников были проведены сокращения в штате банка. После улучшения экономической обстановки в стране прежний штат сотрудников был восстановлен.

Стратегия, направленная на слияние была реализована следующим образом. В 1910 году произошло слияние «Русско-Китайского Банка» с «Северным Банком», в результате чего последний был преобразован в «Русско-Азиатский Банк». В 1993 году создается дочерняя структура «Банк Сосьете Женераль Восток», который получил генеральную лицензию Банка России.

В 2005 году группа «Societe Generale» приобрела Самарский банк ООО «КБ Промэк банк», специализировавшийся на автокредитовании. Позже, в рамках программы ребрейдинга он был переименован в ООО «Русфинанс Банк». Приобретение лицензии Банка позволило выдавать кредиты как из привлеченных, так и из собственных средств.

2006 год – приобретение группой ОАО Банк «Столичное кредитное товарищество» с целью расширения присутствия группы «Русфинанс» в регионах и увеличения доли в секторе автокредитования.

2011 год – программа трансформации и консолидации. Произошло объединение «Банка Сосьете Женераль Восток» и ОАО «Росбанк» в один ведущий универсальный банк России с широким сетевым покрытием, высокими международными стандартами обслуживания, как в части качества предоставляемых услуг, так и в части взаимоотношений с клиентами.

Стратегия на ликвидацию. В случае ликвидации, предположим, рабочих мест в г. Томске сотрудникам будут предложены рабочие места в других городах и населенных пунктах региона, где есть представительства банка, конечно при наличии таковых. Если сотрудник отказывается от предложенного варианта, то он подлежит увольнению.

Кадровая политика в ООО «Русфинанс Банк» является открытой. На вакантное место рассматриваются не только сотрудники организации, но работники извне. Хотя, конечно, преимущество имеют работники ООО «Русфинанс Банк».

Если работник требуется на какую-либо должность на время (когда предыдущий работник по каким-либо причинам не может работать, например, уехал в длительную командировку), то нет необходимости начинать операции связанные с набором и отбором персонала затрачивать на это драгоценное время и финансовые средства. Совмещая профессию, работник может помочь своей организации сэкономить средства, связанные с невыполнением необходимой работы на время пока не будет нанят новый работник. Вот для этого предлагается поставить человека из своей организации, тем более что если место освободится полностью и работник хорошо себя зарекомендует его можно оставить на постоянное занятие этой должности.

Решение возникших проблем проводится активным способом. Если открывается вакансия, то для ее закрытия подаются объявления в печатные издания, на радио и телевидение, размещается информация на стендах внутри банка, а также в сети интернет. При возникновении проблемы внутри банка, например, таких как обеспечение рабочего места техникой, ее замена, своевременное обеспечение канцтоварами, рекламными листовками, плакатами и др., решение организационных моментов происходит оперативно.

В данном пункте рассмотрим также проблемы адаптации управления персоналом на предприятии ООО «Русфинанс Банк» на территории города Томска. Для того, чтобы более четко выделить проблемы, было принято решение провести анкетирование среди сотрудников банка, анкета приведена в приложении Г. В анкетировании приняло участие 59 человек, в основном это специалисты офиса и консультанты торговых точек POS-кредитования. Результаты анкетирования приведены ниже на диаграммах 3.3.1-3.3.13 в соответствии с номера вопросов в анкете.

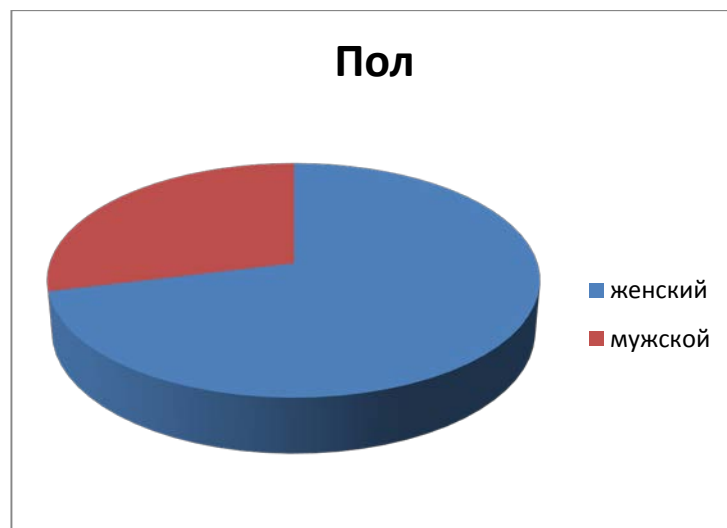


Рисунок 3.3.1 – Вопрос анкеты №1



Рисунок 3.3.2 – Вопрос анкеты №2



Рисунок 3.3.3 – Вопрос анкеты №3

Как долго Вы работаете в ООО "Русфинанс Банк"?

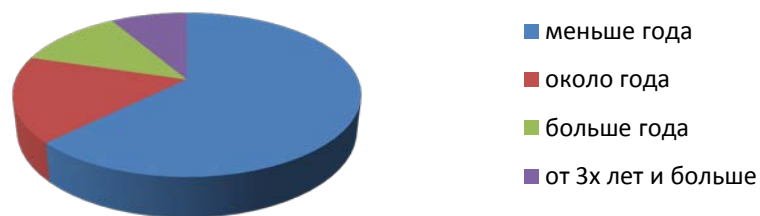


Рисунок 3.3.4 – Вопрос анкеты №4

Соблюдаете ли Вы корпоративный кодекс?

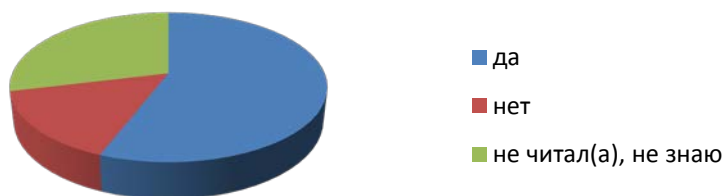


Рисунок 3.3.5 – Вопрос анкеты №5

Соблюдаете ли Вы стандарты внешнего вида?

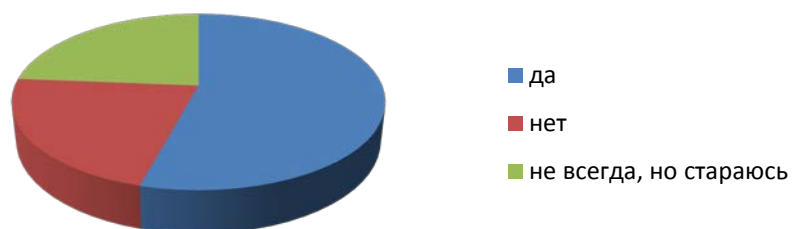


Рисунок 3.3.6 – Вопрос анкеты №6

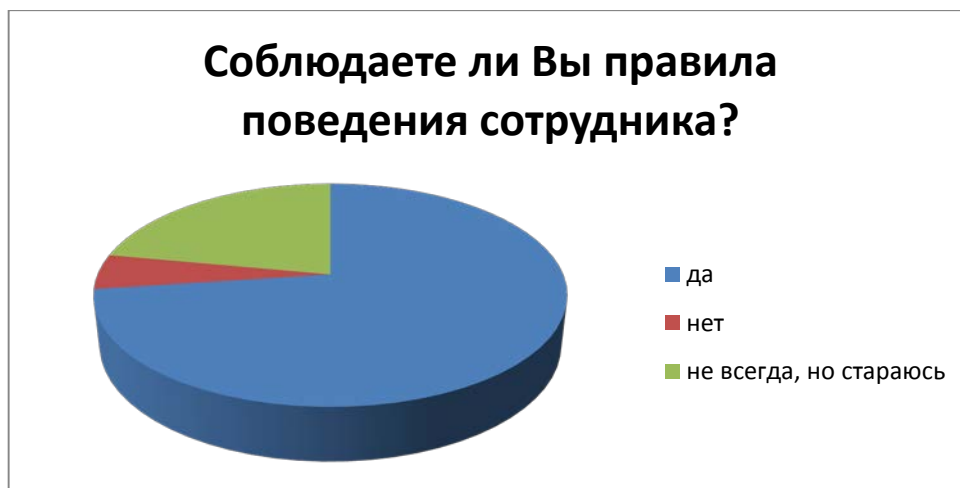


Рисунок 3.3.7 – Вопрос анкеты №7

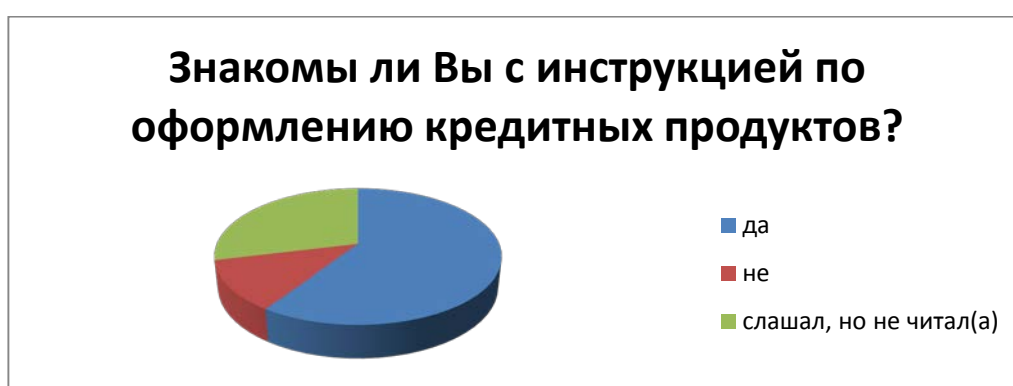


Рисунок 3.3.8 – Вопрос анкеты №8

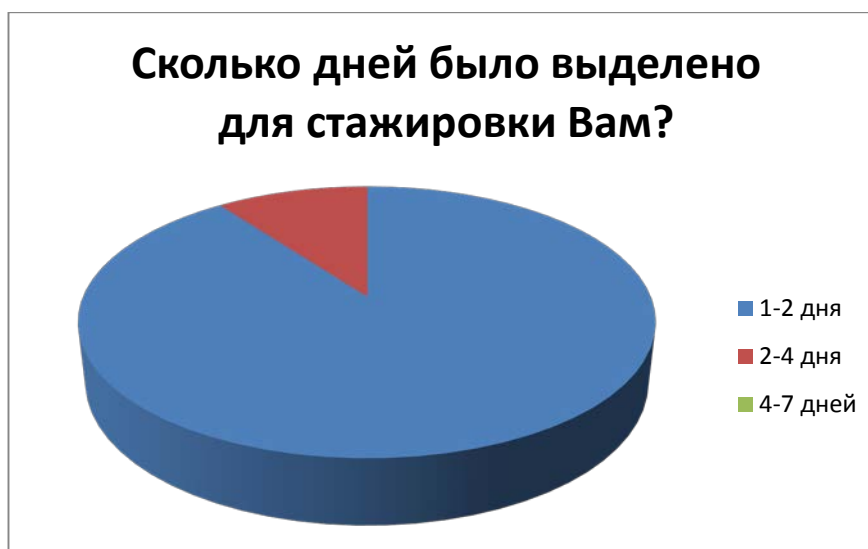


Рисунок 3.3.9 – Вопрос анкеты №9

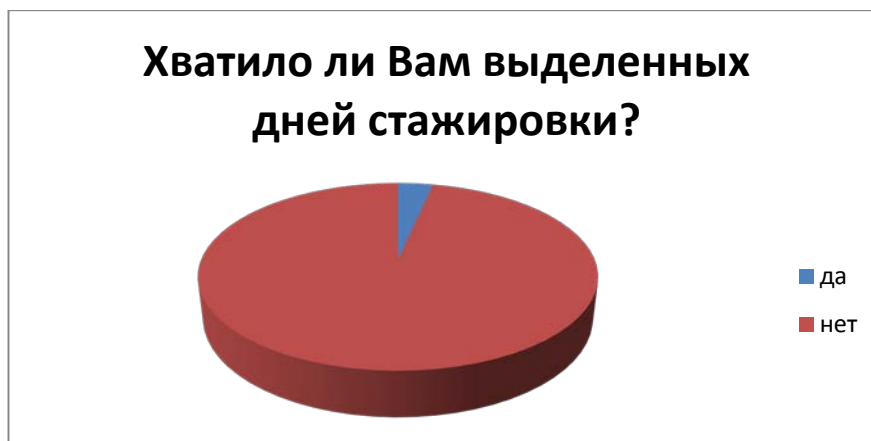


Рисунок 3.3.10 – Вопрос анкеты №10

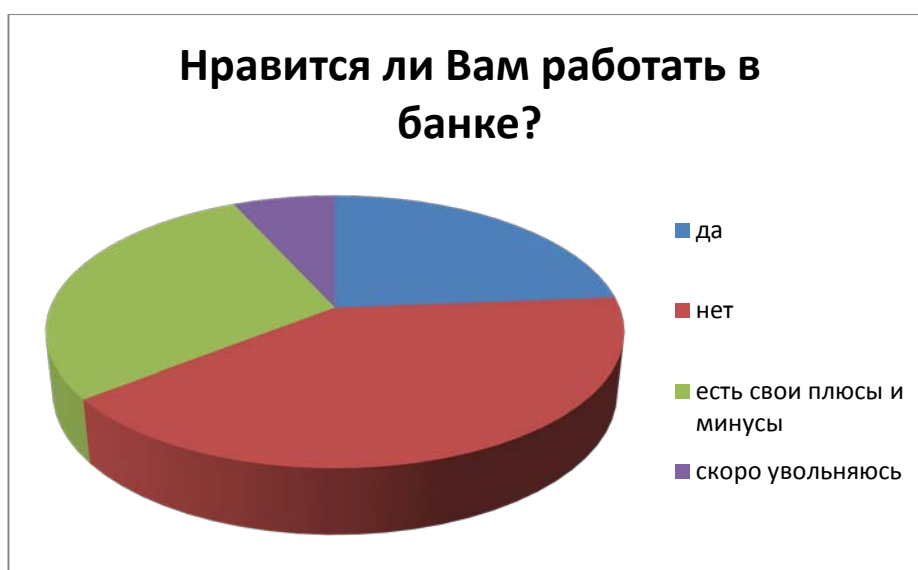


Рисунок 3.3.11 – Вопрос анкеты №11

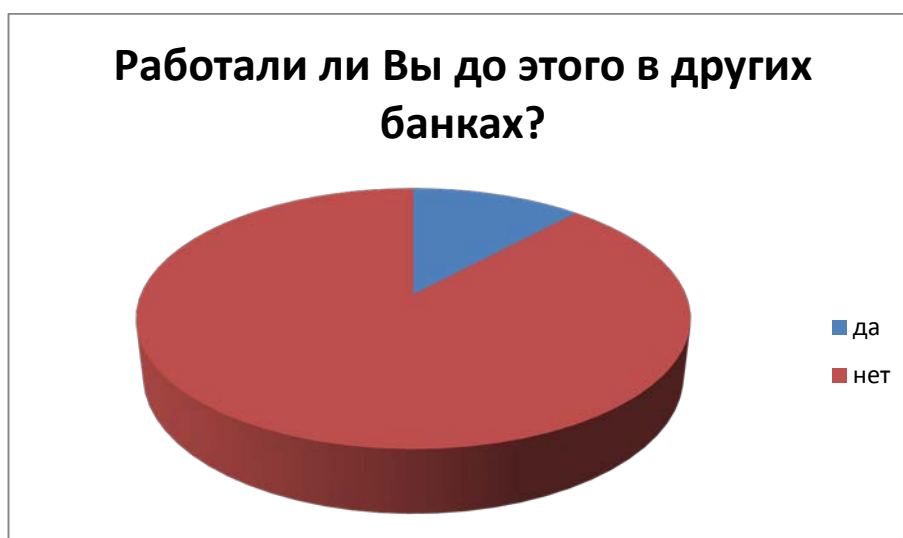


Рисунок 3.3.12 – Вопрос анкеты №12

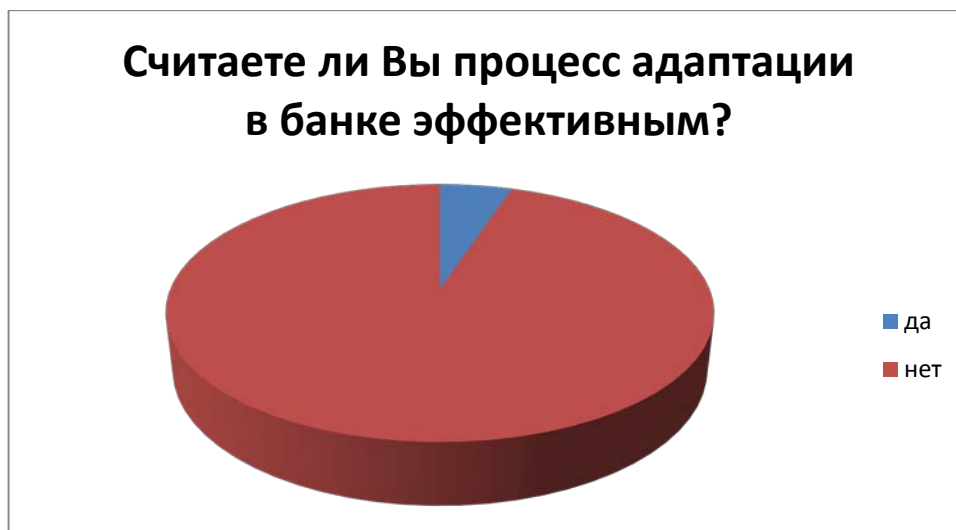


Рисунок 3.3.13 – Вопрос анкеты №13

На вопрос №14 анкеты некоторые респонденты ответили письменно, в основном, они считали, что для развития процесса адаптации может способствовать увеличение срока стажировки, мотивация за стажировку.

3.4 Определение положительных и отрицательных сторон процесса набора и адаптации на предприятии ООО «Русфинанс Банк»

Исходя из вышеприведенного анализа работы банков-конкурентов и анкетирования сотрудников ООО «Русфинанс Банк», можно выделить основные положительные и отрицательные стороны процесса набора и адаптации на предприятии ООО «Русфинанс Банк».

Положительные стороны:

- подавляющее большинство сотрудников – молодой коллектив, возраст которого составляет до 23-х лет, такой коллектив, как показывает практика, легко обучаем;
- присутствует четкая иерархия сотрудников, есть специалист по набору и обучению персонала;
- организацией выделяется достаточно средств для качественного обучения.

Отрицательные стороны:

- имеющееся учебное пособие уже устарело, последняя разработка 2013 года;
- на штат численностью около 100 человек недостаточно одного сотрудника для обучения;
- специфика отбора персонала неусовершенствована;
- не проводятся выезды на ярмарки вакансий в вузы и техникумы, где готовят банковских специалистов;
- принцип проведения стажировки не несет за собой качественного обучения.

3.5 Разработка рекомендаций по набору и адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк»

В данном пункте, исходя из проведенного анализа, определим рекомендации по набору и адаптации персонала в ООО «Русфинанс Банк».

Рекомендация №1. Необходимо выделить еще одно рабочее место и принять на должность сотрудника по обучению кадрам. Ранее, когда численность штата в ООО «Русфинанс Банк» ККО города Томска составляла менее 50 человек, одного специалиста хватало, для того, чтобы качественно обучить персонал организации. На данный момент численность штата варьируется в пределах 90-100 человек, и одного специалиста, как показали результаты анкетирования, не хватает.

Рекомендация №2. Разработать новое учебное пособие для начинающих консультантов. Так как последнее пособие было разработано еще в 2013 году, большая часть материала уже неактуальна на сегодняшний день. Новые сотрудники либо вообще не пользуются пособием, мотивируя это тем, что оно уже устаревшее, либо используют его и допускают в работе ошибки, так как за 4

года в сфере уже много чего изменилось, вплоть того, что изменена сама программа, в которой происходит непосредственное оформление кредитов.

Рекомендация №3. Так как численность штата за последние пару лет значительно увеличена, то необходимо выделить еще одного администратора точек продаж, и коллектив разбить на 2 группы. В данный момент у администратора точек продаж находится в подчинении около 40 сотрудников, и как следствие, таким большим количеством народа сложно управлять, сложно работать и донести всю необходимую информацию. Открытие еще одного места администратора значительно упростит и повысит качество работы подчиненных.

Рекомендация №4. Рассмотреть мотивацию за стажировку как обучающего, так и обучаемого. Необязательно это должна быть финансовая сторона. Можно рассмотреть такие варианты как создание и формирование доски почета, выдача различных сертификатов на незначительную сумму в какие-либо салоны или магазины.

Рекомендация №5. Ввести обязательное тестирование нового консультанта по окончании стажировки. Это необходимо сделать для того, чтобы заполнить нехватку знаний в определенных вопросах. Ведь если сотрудник будет подготовлен на все 100%, то и результат работы себя не заставит долго ждать.

Рекомендация №6. Периодически проводить корпоративный отдых. Так как все сотрудники работают на разных торговых точках, и встречаются вместе только на собраниях, которые проводятся 1-2 раза в месяц в офисе банка, соответственно они мало общаются между собой. Коммуникативная часть в коллективе приближена к нулю, и соответственно у нового консультанта просто не у кого попросить помощи в первые рабочие дни, отсюда и вытекает низкая эффективность работы.

Рекомендация №7. Реализовать выезды на ярмарки вакансий в вузы и техникумы. Это необходимо для того, чтобы коллектив постепенно формировался из уже обученных некоторым тонкостям специалистов.

Рекомендация №8. Увеличить срок стажировки нового специалиста до 7-10 дней в зависимости от необходимости. За этот период консультант должен обучиться самостоятельно заполнять заявку на оформление кредита под присмотром наставника, отвечать на вопросы клиента и отрабатывать возражения клиента. Наставник же в свою очередь должен указывать на положительные и отрицательные моменты в работе молодого специалиста.

Рекомендация №9. Разработать стратегию по формированию кадрового резерва в организации. Зачастую, когда какой-либо сотрудник уходит на больничный, в отпуск или увольняется из организации, пока ему находят замену, за него на торговые точки выходят другие специалисты, которые находятся на отдыхе. Из-за недостатка времени, положенного на отдых снижается работоспособность, и как следствие качество и количество оформленных кредитов.

Рекомендация №10. Процесс набора работников чрезвычайно упрощен и носит субъективный характер. Претенденты на вакантную должность не проходят объективной и качественной оценки. Необходимо разработать программу для более качественного отбора сотрудников. Большая часть консультантов и контрагентов часто меняется, из-за того, что они не имели понятия, насколько процесс работы в банке сложен. Рекомендуется внести в требования по критериям отбора персонала обязательное наличие образования по специальности банковское дело или менеджмент. Предпочтения отдавать сотрудникам, которые ранее уже работали в банке. Нужно более подробно изучать кандидатов особенно их психологические особенности и потребности. На взгляд автора, если руководитель будет знать психологические особенности и потребности это поможет ему составить правильную индивидуальную программу адаптации.

Все эти рекомендации помогут оптимизировать как трудовой процесс в целом, так и процесс адаптации новичка и снизят текучесть кадров среди приходящих сотрудников.

Заключение

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Причины интереса исследователей к проблеме адаптации в сфере труда заключаются в определяющем влиянии этого процесса на эффективность последующей профессиональной деятельности специалиста. Продуманная программа адаптации сотрудника позволяет: достичь быстрых рабочих показателей новым сотрудником, уменьшает стартовые издержки, осуществляет более быстрое вхождение работника в рабочий коллектив, снижает тревожность и неуверенность новых работников, сокращает текучесть кадров, снижает издержки по поиску нового персонала.

Человек сталкивается с тремя основными видами адаптации в организации: организационной (условия труда, нормы, правила, принятые в организации), профессиональной (функции которые должен выполнять работник) и социальной (трудовой коллектив).

Результаты исследования позволяют сделать вывод о недостаточности мер по полноценной адаптации новых сотрудников в организации. К тому же в организации ООО «Русфинанс Банк», недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, также как и сами ее этапы (содержание программ адаптации). Но все эти выводы не говорят о безысходности положения. Они, наоборот, способствуют прогрессу в области отбора и адаптации, определяя основные задачи и дальнейшие пути развития.

Адаптация и найм ООО «Русфинанс Банка» на взгляд автора в целом охватывает все основные аспекты приспособления работника к организации, но имеет ряд проблем.

Рекомендации, которые были изложены выше, помогут оптимизировать как трудовой процесс в целом, так и процесс адаптации новичка и снизят текучесть кадров среди приходящих сотрудников. Таким образом, самые ценные ресурсы организации – это персонал организации или трудовые ресурсы, без них

не будет функционировать не одна организация, от уровня их квалификации и количества будут зависеть как экономические показатели, так и вся деятельность фирмы. Именно поэтому в данной работе было необходимо проанализировать качественный и количественный состав персонала.

В данном отчете были изучены понятия адаптации, набора персонала, была рассмотрена специфика работы ООО «Русфинанс Банк». Был проведен анализ программы набора сотрудников в организации ООО «Русфинанс Банк», а также банков-конкурентов, были выявлены положительные и отрицательные стороны процесса набора и адаптации на предприятии. При оценке эффективности процесса отбора и адаптации персонала банка было проведено социологическое исследование среди сотрудников банка и выявили как плюсы, так и минусы.

Самое главное были разработаны и предложены рекомендации по отбору и адаптации сотрудников в ООО «Русфинанс Банк».

В целом, можно говорить о том, что цель работы – разработать рекомендации по отбору и адаптации сотрудников в ООО «Русфинанс Банк» была достигнута, а также выполнены задачи, поставленные ранее.

Постоянная работа над совершенствованием корпоративного обучения, несомненно, будет способствовать росту банка, привлечению новых специалистов, поддержанию доверительных отношений с партнерами и клиентами, а вследствие всего этого увеличению прибыли.

Список используемой литературы

1. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Технологии подбора персонала. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3>;
2. Андропова Н. Л., Макарова Н. В., Андропова И. Ю. Кадровый менеджмент – М.: Академия, 2012;
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: АКАДЕМИА, 2011;
4. Барбашинова Н.Б., Разумов А.В. Методика оценки эффективности управления персоналом предприятия в условиях кризиса// Экономика и менеджмент систем управления. 2013;
5. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник 2- е издание. Минск : Современная школа, 2014;
6. Битянова М.Р. Социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009;
7. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник. М.: ИНФРА-М, 2014;
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М: Юристь, 2008;
9. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал – 2011-№11;
10. Диксит К. Авинаш. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / Авинаш К. Диксит, Барри Дж. Нейлбафф / пер. с англ. Н. Яцюк. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015;
11. Дуракова И. Б., Родин О. А., Талтынов С. М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб : учебное пособие. Воронеж, 2014;
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Академия, 2007;

13. Журавлев П. В., Карташов С. В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М. : Экзамен, 2014;
14. Захаров Н.Л. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие для студентов вузов / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. - М.: ИНФРА-М, 2012;
15. Казаков М.В., Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом. - 2009. - № 11 (213);
16. Карасёв М.А., Политематический журнал научных публикаций «Дискуссия», «Адаптация персонала как элемент системы управления организацией», Выпуск: №8 (60) сентябрь 2015;
17. Карпова М.В., Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса – М.: Наука и современность, 2014;
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.: ИНФРА-М, 2009;
19. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Экзамен, 2010;
20. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. «Формирование системы управления персоналом на предприятии» - М.: Высшая школа, 2013;
21. Копейкин Г.К. Организация труда персонала – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012;
22. Король М.В. Проблема внутренней мотивации персонала на этапе адаптации на новом месте работы. М.В. Король Вестник Камчатского государственного университета, 2013;
23. Кричевский Р.Л. «Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе» - М.: ПРИОР, 2012;

24. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала – Вологда: Легия, 2010;
25. Крушельницкая О.В., Управление персоналом – К. «Кондор» - 2013;
26. Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Исполнение. Система достижения целей. М.: «Альпина Паблишер», 2012;
27. Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка / О.А. Лебедева. – М.: Изд-во Форум, 2012;
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.– М.: ИНФРА-М, 2007;
29. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013;
30. Милехина О.В., Адова И.Б., Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям, Сибирская финансовая школа, 2013;
31. Насырова А.Р. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии, Международный студенческий научный вестник, 2014;
32. Оганесян И.А. «Управление персоналом организации» - Минск: Амалфея, 2012;
33. Положение о подборе персонала ООО «Русфинанс Банк» филиал ККО города Томска 2013 года;
34. Пономаренко Е.Е. Теоретические аспекты оценки эффективности системы управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2010. № 4;
35. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Русфинанс Банк» филиал ККО города Томска;
36. Прудников В.М. Аттестация работников организации в современных условиях. – М., Инфра-М, 2013;
37. Сайт Wikipedia[Электронный ресурс] / Wikipedia. –Режим доступа: [http://www.wikipedia.ru](http://www.wikipedia.ru;);

38. Сайт анализа работы банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.banki.ru/>;
39. Сайт изучения общественного мнения [Электронный ресурс] / Общественное мнение. –Режим доступа: <http://wciom.ru/>;
40. Сайт исследования и рейтинги банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.moody's.com/> ;
41. Сайт ООО «Русфинанс Банка» [Электронный ресурс] / ООО «Русфинанс Банк». – Режим доступа: <http://www.rusfinancebank.ru/> ;
42. Слепцова Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала, Экономика устойчивого развития, 2014;
43. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011;
44. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1;
45. Тибилова Т.М., Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу -СПб.: Питер, 2010;
46. Титова С.В., Методика оценки адаптации персонала организации, 2014;
47. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия - М.: Дело, 2010;
48. Управление персоналом. Курс лекций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru:7777/ido-tpu/students/materials/>;
49. Уткин Э.А.. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2012;
50. Фролов М.Ю., Адаптация персонала организации, экономика и менеджмент информационных технологий, 2014;
51. Халиуллина В.В., Адаптация в системе управления персоналом, Кадровик, 2013;
52. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учебник.2-е издание. - М.: Высшая школа, 2012;

53. Электронная библиотека Grebennikov [Электронный ресурс] / Журнал: "Мотивация и оплата труда", №3, 2015 г.

Приложение А

(справочное)

Структурная организация ООО «Русфинанс Банка»

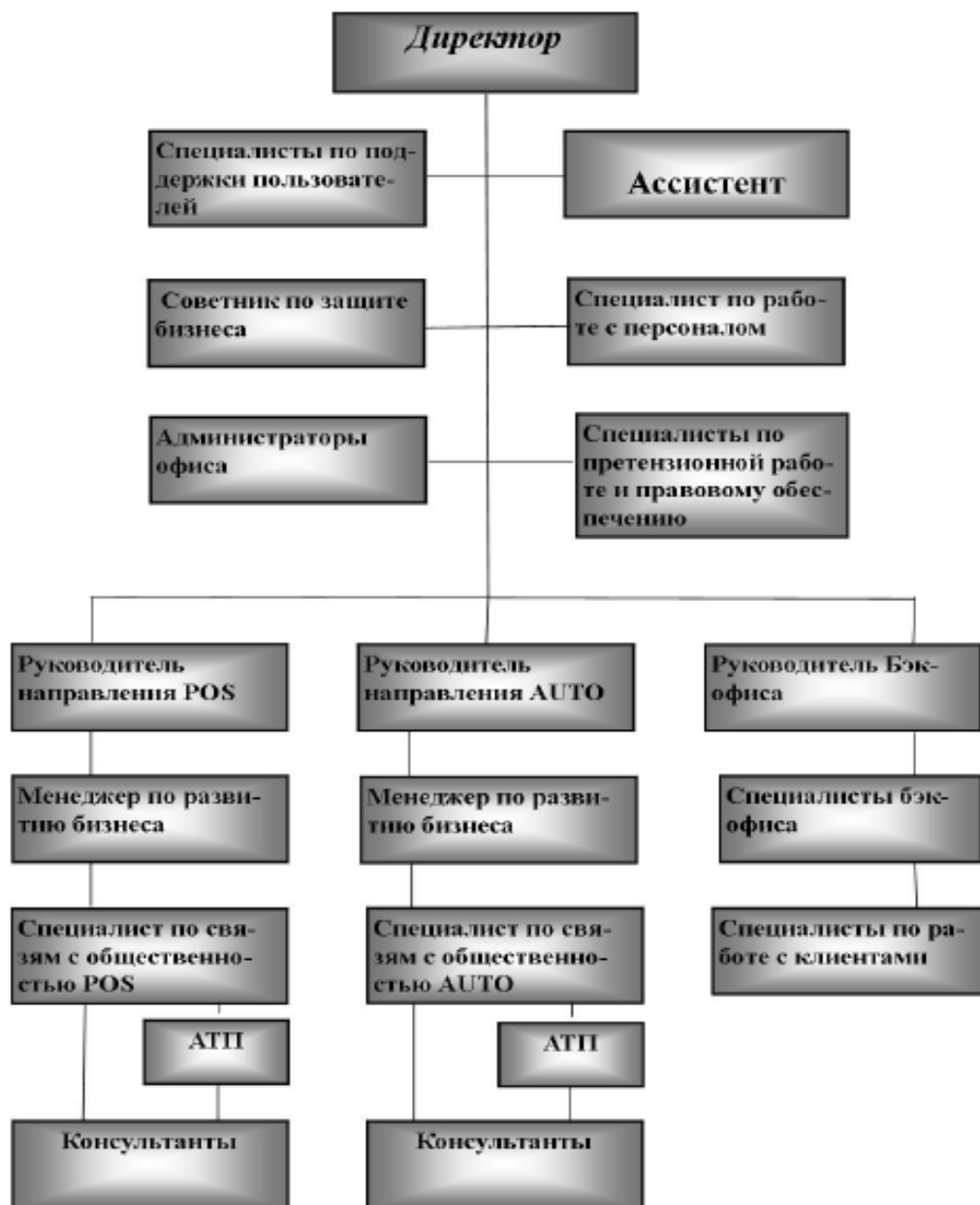


Рисунок А.1 – Структурная организация банка

Приложение Б

(справочное)

Глоссарий

Административный руководитель - руководитель подразделения, в котором трудоустроен Работник.

Анкета кандидата - внутренний документ Банка, содержащий сведения о Кандидате.

Банк, Работодатель – ООО «Русфинанс Банк».

Бланк оценки кандидата - внутренний документ Банка для оценки Кандидата, содержащий перечень компетенций, соответствующих категориям должностей по матрице компетенций.

Вакантная должность – свободная должность в подразделении Банка, на которую может быть осуществлен прием на работу нового работника /перевод работника Банка.

Внешний кандидат – претендент на вакантную должность Банка, не являющийся работником Банка.

Внутренний кандидат – работник Банка, участвующий в конкурсе на замещение вакантной должности.

ДЗБ – Департамент защиты бизнеса.

ДРП – Департамент по работе с персоналом.

ДРС – Департамент региональной сети.

Заказчик - подразделение Банка, инициатор Заявки на подбор персонала. В роли Заказчика может выступать административный и/или функциональный руководитель.

Запрос о приеме - внутренний документ Банка, подготавливаемый Заказчиком и определяющий условия приема на работу финального Кандидата.

Заявка на подбор – заявка на подбор персонала, внутренний документ Банка, подготавливаемый Заказчиком.

Заявление на перевод на новую должность - внутренний документ Банка, подготавливаемый Заказчиком и определяющий условия перевода Работника на другую (новую) должность, изменения условий труда.

Кандидат, Кандидаты – претендент(ы) на вакантную должность в Банке.

КЦ – Контакт – центр.

Линейное подчинение – подчинение административному руководителю;

Массовый подбор в ЦО – комплекс мероприятий, направленный на закрытие вакантных должностей в ЦО группы «Специалист».

Матричное подчинение - двойное подчинение; предусматривает подчинение, как функциональному руководителю, так и административному руководителю.

ОВОП – Отдел внутреннего обучения персонала.

ОКА – Отдел кадрового администрирования.

ОКЛ – Отдел компенсаций и льгот.

ОПП – Отдел по подбору персонала.

Офисный подбор в ЦО – комплекс мероприятий, направленный на закрытие вакантных должностей ЦО, кроме вакантных должностей группы «Специалист».

Предложение о работе – письменное предложение о работе финальному Кандидату, содержащее условия предлагаемой работы: наименование должности и подразделения, место работы, размер компенсаций, предоставляемые льготы и т. д.

Профиль вакантной должности - устанавливается на основе должностной инструкции вакантной должности.

Окончание приложения Б

Региональный массовый подбор - комплекс мероприятий, направленный на закрытие вакантных должностей группы «Консультант».

Региональный офисный подбор – комплекс мероприятий, направленный на закрытие вакантных должностей в РП, кроме вакансий группы «Консультант».

Региональные подразделения Банка (РП) - подразделение Банка, осуществляющее банковские операции на территории соответствующего региона (ККО, дополнительный офис, а также иные подразделения, предусмотренные нормативными актами Банка России).

УПСЗ – Управление первоначального сбора задолженности.

Функциональный руководитель – руководитель, осуществляющий управление функцией, которую исполняет Работник.

Финальное собеседования – этап подбора и оценки Кандидатов на вакантную должность, после которого принимается окончательное решение о приеме на работу/переводе на другую должность.

ЦО Банка – Центральный офис Банка в г.Москве и г.Самаре.

Приложение В

(справочное)

Конкуренты ООО «Русфинанс Банка»

Название банка	Услуги банка	Преимущества банка
ОАО «Альфа- Банк»	1. Кредитные карты 2. Кредит наличными 3. Потребительское кредитование 4. Ипотечное кредитование 5. Автокредитование 6. Страхование 7. Вклады: накопительные счета и депозиты	Крупнейший частный банк России, лидер потребительского кредитования по оценке Fitch Ratings 2013 г.
ЗАО «Русский Стандарт Банк»	1. Кредитные карты 2. Кредит наличными 3. Потребительское кредитование 4. Вклады: накопительные счета и депозиты 5. Безналичный расчет по терминалу	Лидирующие позиции в области торгового эквайринга: второе место на рынке по обороту
ООО «Сетелем Банк»	1. Кредитные карты 2. Кредит наличными 3. Потребительское кредитование 4. Автокредитование	Партнер ОАО «Сбербанка России»

Окончание приложения В

ООО «Банк Хоум кредит»	1. Кредитные карты 2. Кредит наличными 3. Потребительское кредитование 4. Вклады: накопительные счета и депозиты	Входит в десятку крупнейших банков России по объему депозитов физических лиц
ООО «Русфинанс Банк»	1. Кредитные карты 2. Кредит наличными 3. Потребительское кредитование 4. Автокредитование 5. Страхование	Лидер по объему автокредитования за 2011 г. – РБК Рейтинг
ОАО «ОТР Банк»	1. Кредитные карты 2. Кредит наличными 3. Потребительское кредитование	Занимает 5 место на рынке потребительского кредитования, по оценке Frank Research Group на 2014 г.

Приложение Г

(справочное)

Анкета на выявление проблемных зон в процессе адаптации персонала

Уважаемые коллеги, в целях анализа эффективности адаптации в ООО «Русфинанс Банк», мы проводим исследование вашего мнения и просим Вас ответить на следующие вопросы максимально честно.

1. Укажите Ваш пол

☐ Жен.

☐ Муж.

2. Укажите Ваш возраст

☐ 18-20;

☐ 20-23;

☐ 23-27;

☐ 27-55;

3. Какую должность Вы занимаете?

☐ Руководитель;

☐ Менеджер;

☐ Администратор;

☐ Специалист;

☐ Консультант;

☐ Контрагент;

4. Как долго Вы работаете в ООО «Русфинанс Банке»?

☐ Меньше года;

☐ Около года;

☐ Больше года;

о От 3х лет и больше;

5. Соблюдаете ли Вы корпоративный кодекс, принятый ООО «Русфинанс Банком»?

о Да;

о Нет;

о Не читал(а), не знаю;

6. Соблюдаете ли Вы стандарты внешнего вида, принятые ООО «Русфинанс Банком»?

о Да;

о Нет;

о Не всегда, но стараюсь;

7. Соблюдаете ли Вы правила поведения сотрудника, принятые ООО «Русфинанс Банком»?

о Да;

о Нет;

о Не всегда, но стараюсь;

8. Ознакомлены ли Вы с инструкцией по оформлению кредитных продуктов ООО «Русфинанс Банка»?

о Да;

о Нет;

о Слышал, но не читал(а);

9. Сколько дней было выделено для стажировки Вам?

- о 1-2 дня;
- о 2-4 дня;
- о 4-7 дней;

10. Как Вы считаете, хватило ли предоставленных Вам дней, выделенных на стажировку?

- о Да;
- о Нет;

11. Нравится ли Вам работать в банке?

- о Да;
- о Нет;
- о Есть свои плюсы и минусы;
- о Скоро увольняюсь;

12. Работали ли Вы до этого в других банках?

- о Да;
- о Нет;

13. Считаете ли Вы процесс адаптации банка эффективным?

- о Да;
- о Нет;

14. Какие рекомендации Вы можете дать банку для развития процесса адаптации?

Благодарю за участие!

Приложение Д (обязательное)

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: Оптимизация кадровой политики на основе предприятия ООО «Русфинанс Банк»: совершенствование набора сотрудников и адаптация новых сотрудников.

Объем оригинальности – 74,25.

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 25,75 .

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[43] Разработка сценариев...	http://works.doklad.ru/view/zCoI-ux99z0/all.html	Интернет (Антиплагиат)	0,32%	0,32%
[44] Легкая, Людмила Евге...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005426000/rsl01005426...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,08%	0,29%
[45] Базаров, Тахир Юсупо...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000258000/rsl01000258...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,2%	0,28%
[46] Федорова, Евгения Фе...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004562000/rsl01004562...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,01%	0,18%
[47] Щукина, Татьяна Влад...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005459000/rsl01005459...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,09%
[48] Кузьмина, Наталья Ми...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl01002852...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,08%	0,08%
[49] Бунатян, Александр Н...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005078000/rsl01005078...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,08%
[50] Татаринцев, Николай ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004241000/rsl01004241...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,07%

Оригинальные блоки: 74,25%
 Заимствованные блоки: 25,75%
 Заимствование из "белых" источников: 0%
 Итоговая оценка оригинальности: **74,25%**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И22	Васильева Юлия Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Вторушин Николай Анатольевич			