

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы подбора, отбора и найма персонала в коммерческом банке

УДК 005.953:336.713

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Калиновская Кристина Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск - 2017г.

Запланированные результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А2Б1	Калиновской Кристине Владимировне

Тема работы:

Совершенствование системы подбора, отбора и найма персонала в коммерческом банке

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчет по производственной практике. 2. Отчет по преддипломной практике. 3. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования. 4. Статьи специалистов в сфере управления персоналом в сети Интернет. 5. Данные официального сайта ООО «Хоум Кредит». 6. Результаты наблюдения за работой кадровой службы Банка. 7. Данные, предоставленные кадровой службой Банка.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы набора, отбора и найма персонала в банковской сфере. 2. Анализ системы набора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит» 3. Совершенствование системы набора, отбора и найма в Банке. 4. Социальная ответственность Банка.

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблицы, рисунки, графики, диаграммы Рисунок 1 – Социальные факторы, актуальные в настоящее время для подбора банковского персонала Рисунок 2 – Основные черты современного банковского работника Рисунок 3 – Направления анализа обеспеченности банка трудовыми ресурсами Рисунок 4 – Система показателей движения рабочей силы в банке Рисунок 5 – Типовые этапы отбора персонала в банк Рисунок 6 – Нетрадиционные методики подбора и отбора персонала Таблица 1 – Преимущества и недостатки работы в банке Таблица 2 – Относительные показатели движения рабочей силы Таблица 3 – Сравнение источников подбора сотрудников для банка Таблица 4 – Анализ структуры и динамики численности персонала представительства Банка по Томской области Таблица 5 – Анализ персонала представительства Банка по Томской области по полу Таблица 6 – Анализ структуры персонала представительства Банка по возрасту</p>
--	---

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность компании</p>	<p>Феденкова Анна Сергеевна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Калиновская Кристина Владимировна		

Оглавление

Реферат	6
Введение	7
1 Теоретические основы набора, отбора и найма персонала в банковской сфере	10
1.1 Персонал банка: понятие и классификация	10
1.2 Анализ движения и использования персонала в банке	13
1.3 Применяемые в банке методики подбора, отбора и найма персонала	20
2 Анализ системы набора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит»	33
2.1 История и общая характеристика деятельности Банка	33
2.2 Анализ структуры и показателей движения персонала Банка	38
2.3 Применяемые в Банке методы набора, отбора и найма персонала	48
3 Совершенствование системы подбора, отбора и найма в Банке	56
3.1 Проблемы действующей в Банке системы набора, отбора и найма	56
3.2 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию действующей в Банке системы набора, отбора и найма	61
3.3 Затраты на предлагаемые мероприятия и их экономическая эффективность	78
4 Социальная ответственность	86
Заключение	98
Список используемых источников	101
Приложение А Анкета, применяемая в Банке для проведения собеседования с кандидатом	104

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 104 страницы, 16 рисунков, 24 таблицы, 30 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: банк, управление персоналом, набор, отбор и найм персонала, совершенствование, ООО «Хоум Кредит», социальная ответственность Банка.

Объектом исследования является: действующая система подбора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в Банке.

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности и системы набора, отбора и найма персонала в Банке и Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит».

В результате исследования: разработаны рекомендации по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в Банке.

Степень внедрения: предлагаемые к применению мероприятия в сфере подбора, отбора и найма могут быть использованы в деятельности Банка.

Область применения: система подбора, отбора и найма персонала Банка.

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые мероприятия позволят сократить текучесть кадров, снизить расходы Банка на подбор, отбор и найм персонала.

В будущем планируется: применить предлагаемые мероприятия в деятельности Сибирского регионального представительства Банка.

Введение

Известная фраза «кадры решают все» принадлежит И.В. Сталину, и, если отвлечься от политического аспекта, нельзя не оценить мудрость этого высказывания.

Это выражение стало всенародно любимым и широко применяется и в настоящее время для компаний любых объемов и сфер деятельности.

И в настоящее время руководство любого предприятия, компании, учреждения понимает, что от кадров зависит не только текущее благополучие компании, но и атмосфера внутри коллектива, перспективы развития фирмы и многое другое. Все вышесказанное можно в полной мере отнести и к банковской сфере.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в банке.

В современном мире наличие сплоченного, грамотно организованного и эффективно управляемого коллектива строится на формировании определенной, постоянно развивающейся и совершенствующейся системе управления персоналом, имеющей в своей основе как стратегическую составляющую, так и тактическую. При этом немаловажной частью такой системы является система подбора, отбора и найма персонала. Это второй (после планирования) элемент системы управления персоналом, от эффективности которого зависят последующие адаптация и эффективная работа персонала на благо компании, его профессиональное развитие в коллективе.

Вышесказанное делает тему, выбранную для исследования, актуальной, интересной для изучения как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Объектом исследования является: действующая система подбора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум

Кредит».

Предметом исследования является совершенствование действующей системы подбора, отбора и найма персонала в Банке.

В соответствии с поставленной целью, объектом и предметом исследования, в задачи работы входит:

1) теоретическое рассмотрение основ, особенностей формирования системы подбора, отбора и найма персонала в банковской сфере;

2) рассмотрение действующей системы подбора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит»;

3) выявление проблем действующей системы подбора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит»;

4) внесение предложений по совершенствованию действующей системы подбора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит»;

5) расчет затрат на применение внесенных предложений и оценка экономической эффективности от их применения.

Применяемые в работе методы исследования: наблюдение, анализ, обобщение.

Работа представлена четырьмя разделами. В первом разделе работы рассмотрены общие теоретические основы и особенности подбора, отбора и найма персонала в банковском секторе экономики.

Во втором разделе работы рассмотрена деятельность Сибирского регионального представительства Банка ООО «Хоум Кредит» по Томской области, проведен анализ динамики численности и структуры персонала банка по критериям: пол, возраст, стаж работы и уровень образования. Здесь же рассмотрены применяемые в подразделении методы подбора, отбора и найма персонала.

В третьем разделе работы перечислены проблемы действующей в Сибирском региональном представительстве Банка ООО «Хоум Кредит» по

Томской области проблемы подбора, отбора и найма персонала, а также предложены варианты их решения. По результатам внесенных предложений проведен расчет затрат на их реализацию и оценен экономический эффект от их применения.

В четвертом разделе работы рассмотрена политика социальной ответственности и социальных инвестиций Банка за период 2014 – 2016 гг.

Практическая значимость работы связана в возможностью применения предлагаемых к реализации мероприятий по совершенствованию действующей системы подбора, отбора и найма персонала в деятельности Сибирского регионального представительства Банка в частности и Банка в целом.

Информационной основой написания работы являются следующие источники:

- 1) нормативные акты;
- 2) учебная литература и книги различных авторов по управлению персоналом;
- 3) статьи в газетах и журналах по управлению персоналом;
- 4) статьи со специализированных порталов, посвященных проблемам управления персоналом;
- 5) данные, полученные от представительства Банка по Томской области.

1 Теоретические основы набора, отбора и найма персонала в банковской сфере

1.1 Персонал банка: понятие и классификация

Банковская деятельность выражается в нескольких основных аспектах:

- хранилище денег и ценных бумаг;
- учреждение, организация;
- орган экономического управления;
- биржевой агент;
- кредитное предприятие.

Как и для любой другой организации, для такой структуры существует определенный, четко прописанный в Федеральном Законе порядок. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» [1] говорит о том, что банк представляет собой кредитную организацию, имеющую исключительное право на осуществление совокупности следующих операций:

- привлечение вкладов от физических и юридических лиц;
- последующее их размещение от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности;
- открытие банковских счетов для юридических и физических лиц с их последующим ведением.

Деятельность персонала подчинена особенностям ведения банками своего бизнеса.

Еще недавно типичный банковский работник представлялся в понимании большинства клиентов в виде молодого человека, имеющего опрятный внешний вид, одетого в строгий костюм, умеющего спокойно и внятно говорить. Обычно он попадал на работу в банк после школы или окончания университета, надеясь дослужиться в нем до руководителя отдела.

Сейчас этот стереотип уже не действует. Российские банки полностью сменили модель и формы инвестирования в человеческий капитал. Более 60 %

банковских сотрудников составляют женщины, и это касается как рядовых сотрудников, так и аппарата управления. При этом характер выполняемых работ банковского клерка все больше смещается от бумаготворчества к продаже банковских продуктов [6].

Изменились и требования к банковскому персоналу. Более предпочтительным кандидатом на рабочее место в банке сейчас является креативная личность, способная вдохновить коллектив, чем простой человек с дипломом об образовании.

Для современных работников банка являются необходимыми как понимание роли финансовых учреждений в функционировании рыночных отношений, так и информированность о значении конкретных банковских предложений и о потребностях рынка.

Переход из одного банковского учреждения в другое с целью карьерного роста также стал обыденным явлением, тогда как раньше такой подбор персонала вовсе не приветствовался.

С изменением типа работы в банках, изменился и тип требуемых работников. Сейчас ценятся не способные хорошо работать сотрудники, а те, которые не могут работать плохо. В то же время уровень специализации банковских служащих довольно высок, поэтому они не могут уметь абсолютно все.

Важное значение для успешной деятельности банка при работе с клиентами имеет поведение служащих. Особую роль играет отношение сотрудника к своей работе, потому что это сказывается на его поведении при контактах с клиентами.

Для современных банковских работников необходимо умение представлять конкретные банковские продукты, предлагаемые учреждением (открытие счета, оформление кредита, продажа сертификата). Особый спрос на людей, способных ответить на вопросы клиентов.

Профессионализм служащего тем выше, чем лучше он разбирается в

предлагаемых банком продуктах. Поэтому еще одним существенным требованием к современному банкиру является постоянное изучение новых материалов. Он может убедительно продавать банковский продукт только тогда, когда знает все преимущества и риски, связанные с ним [24].

Кроме того, у банковских работников должна быть предрасположенность к позитивному общению с клиентами и ведению бесед. Это способность служащего устанавливать с клиентом банка партнерские, доверительные отношения. Добродушие и вежливость, тактичность и чуткость, стремление помочь – это то, что ожидает клиент, а банковские служащие должны дать ему это.

По результатам многих социологических исследований, для успешной работы в банковской сфере большую роль играют следующие социальные факторы – рисунок 1, как половая принадлежность, возрастная категория, образование, семейное положение, система социальных связей. Это отражается и в структуре требований по основным социальным факторам при подборе банковских работников.



Рисунок 1 – Социальные факторы, актуальные в настоящее время для подбора банковского персонала

Рассмотрим факторы, представленные на рисунке 1, подробнее.

Пол. Ранее банковское дело требовало наличие волевых качеств, стремления к победе, к господству, что, в основном, прежде было характерно для мужчин. Но в последнее время вырос спрос и на «женские» черты характера — интуицию, открытость и чувство такта. Современные банковские

работники все чаще видят себя в роли вдохновителей трудовых коллективов, а не как надзирателей. В связи с этим и в России, и за рубежом темпы роста числа женщин на руководящих постах в банках в два раза выше, чем аналогичный показатель для мужского пола. Однако ранее в России в банковском деле успехов чаще добивались люди с сильным началом. Поэтому в российском банковском бизнесе сохраняются мужские черты, хотя в качестве исполнителей работают в основном женщины [30].

Возрастная категория. Многие современные банки ставят на молодых работников – они быстрее осваивают специфику работы, легко подстраиваются к новым условиям работы. Представители старшего поколения (45 лет и выше) по мнению банкиров в большинстве своем испорчены старой системой.

При этом аналитические данные показывают, что посты руководителей крупных компаний занимают, в основном, люди возрастом от 50 до 57 лет, причем полагаются на управляющих чаще всего из-за их богатого опыта и мудрости. При этом множество проведенных исследований не выявило сколько-нибудь определенную закономерность между возрастом и качеством руководства.

Образование. На требования к образованию банковского работника есть две точки зрения. Согласно одной из них диплом, свидетельствующий об экономическом или финансовом образовании, не так уж и нужен. Это может даже иногда мешать. Достаточно иметь диплом о высшем образовании. Главное для сотрудника – это способность к обучению.

При этом, согласно статистики российского рынка труда в банковской сфере, часть лиц, имеющих высшее образование среди руководства Российских банков чуть выше 80 % [15]. Кроме того, среди них высокая доля руководителей с двумя дипломами или с ученым званием.

В условиях сравнительно (по сравнению с западными банками) небольшого срока использования предпринимательских традиций, а также в результате сложившейся практики, банкирам приходится искать новаторские

решения, позволяющие действовать в условиях постоянно меняющейся ситуации. Именно эти факторы обуславливают тот факт, что российские финансисты находятся в ситуации непрерывного обучения, требующего повышенного напряжения. То же они требуют и от банковского персонала. При этом совершенствоваться необходимо не только профессиональные навыки, но и навыки общения с клиентами.

Другая точка зрения связана с необходимым наличием банковского образования, особенно для банковского топ-менеджмента. Ее сторонники считают, что профессионализм должен быть во всем, особенно в банковском деле. Любой необдуманный шаг может иметь серьезные последствия не только для самого банка, но и для его клиентов.

Безусловно, людям с хорошим образованием намного проще зарекомендовать себя в банковском бизнесе, чем другим категориям соискателей, но банковское высшее образование все-таки более предпочтительно [22].

Для банковского служащего кроме высокого профессионализма необходимыми считаются порядочность как личная, так и деловая, интеллигентность, а также преданность своему банку.

Таким образом, из изложенного можно составить образ современного российского банковского работника – рисунок 2:

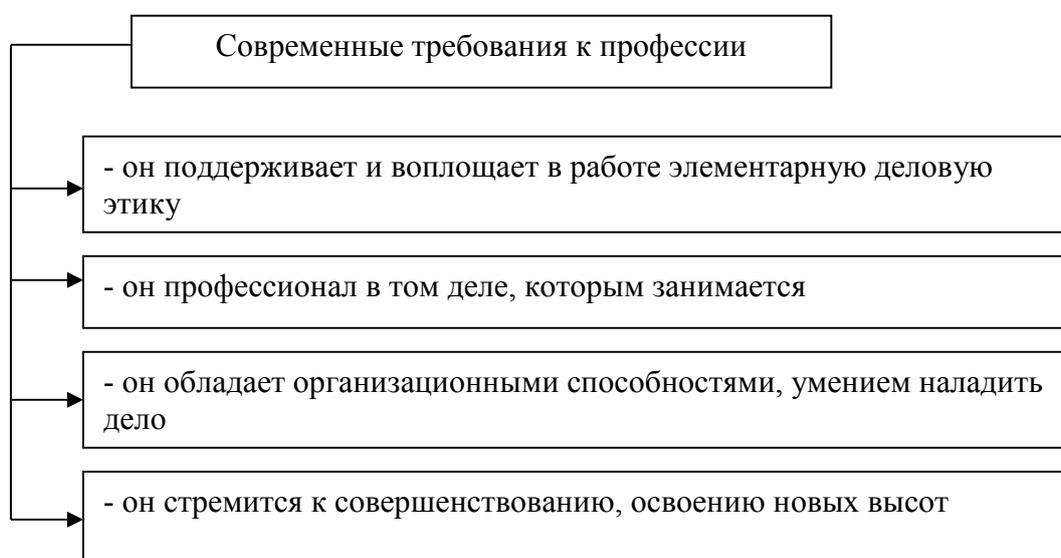


Рисунок 2 – Основные черты современного банковского работника

Также необходимо отметить, что, несмотря на высокие требования к профессии, работа в банке (особенно если человек занимает в банке руководящий пост), в России – престижна и высоко оплачивается [17] – таблица 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки работы в банке

Преимущества	Недостатки
1. Стабильный и высокий доход 2. Возможность пойти в отпуск 3. Хорошие условия работы 4. Работа на ПК с доступом в Интернет 5. Постоянный график работы 6. Работа с людьми	1. Строгий дресс-код 2. Решение личных проблем – только во вне рабочее время 3. Большое количество вышестоящего начальства 4. Наличие вредных факторов и условий труда

Так, согласно таблице 1, к преимуществам работы в банке относится: всегда можно официально пойти в учебный отпуск при обучении заочно, ежегодный отпуск, декретный отпуск или по болезни. Это все оплачивается банком. Работник имеет стабильную заработную плату, премии и разнообразные дополнительные выплаты. Условия работы отличные: в банке чисто, тихо, установлена современная техника, удобная мебель, есть буфет, медицинский пункт, место для курения и пр. Работа осуществляется на компьютере с доступом к Интернету.

Но тут уже все зависит от того, в каком именно банковском отделе работает сотрудник. Постоянный график и установленное рабочее время по регламенту. В приказе о приеме на должность обязательно оговаривается рабочее время сотрудника, и если по каким-либо причинам ему придется перерабатывать, то можно просить доплату. Хотя данный вопрос является больше субъективным, так как тут все зависит от политики, проводимой руководством банка. Но работа сверх нормы не будет носить постоянный характер [26].

Постоянное общение. Работники банка окружены большим количеством

людей, которыми являются сослуживцы и клиенты банка. Соответственно, работа в банке – это работа с людьми.

Недостатки работы в банке следующие. Одеваться нужно в основном по форме – белый верх, черный низ – и носить строгую одежду. Пять дней в неделю работник находится на своем рабочем месте, поэтому на решение личных проблем отводятся только выходные, либо приходится оставлять их до отпуска или перекладывать на других.

Большое количество вышестоящего начальства. Над простым банковским клерком может стоять несколько разнообразных начальников, которые в любой момент могут обратиться к нему с вопросами, попросить представить какой-нибудь документ или передать какие-либо указания. Если банк небольшой, то, возможно, он является «семейным». То есть работнику сразу же будет предложена хорошая зарплата, но высокую должность займет только родственник или близкий знакомый учредителей [11].

Если служащий работает не с денежными средствами, то тогда на нем лежит ответственность за документы, касающиеся движения средств, ценные бумаги и идентификация клиентов.

Кроме того, профессиональная деятельность банковских служащих осуществляется в своем большинстве в типовых офисных помещениях. Как основные вредные факторы условий труда можно выделить следующие: связанные работой на компьютерах (ЭМИ, электростатическое поле, нерациональная установка компьютеров), неблагоприятные условия микроклимата, чрезмерная скученность в рабочих помещениях, отсутствие необходимого набора помещений, нерациональная организация трудового процесса.

Вследствие воздействия неблагоприятных факторов условий труда и производственной среды на организм банковских работников, у них, как правило, отмечено выраженное утомление ЦНС, повышение АД и пульса в конце рабочего дня, что может косвенно свидетельствовать о нервном

перенапряжении.

Кроме того, среди банковских работников процент лиц с психопатологическими проявлениями значительно выше, чем у работников иных профессий. У банковских работников четко прослеживается зависимость уровня психических расстройств от стажа работы в банковской сфере (чем больше стаж работы в банке, тем выше уровень психо-соматических расстройств) [7].

Таким образом, выбирая работу в банковской сфере, каждый человек становится перед выбором между положительными и отрицательными сторонами работы в банке. При этом, требования к профессии в последнее время меняются, и на первое место не всегда выходят хорошие академические знания. В последнее время ценятся такие качества, как: высокий уровень приверженности, креативность, высокий уровень выносливости и стрессоустойчивости, верность банку и банковскому делу в целом.

Все это влияет на особенности предъявляемых требований к кандидатам на вакантные места для работы в банке, влияет на особенности подбора, отбора и найма персонала для работы в банке.

Рассмотрим далее показатели, которые характеризуют движение и эффективность использования персонала в банке.

1.2 Анализ движения и использования персонала в банке

Основные показатели анализа обеспеченности банка трудовыми ресурсами представлены на рисунке 3.

Обеспеченность банка персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Планом является штатное расписание, которое составляется на год [12].

Дополнительно анализируется качественный состав персонала по

уровню квалификации, на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучаются вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

Общая аналитическая оценка кадрового потенциала должна осуществляться в динамике, что позволяет установить факты текучести кадров в целом по банку, в разрезе категорий работников, структурных подразделений.

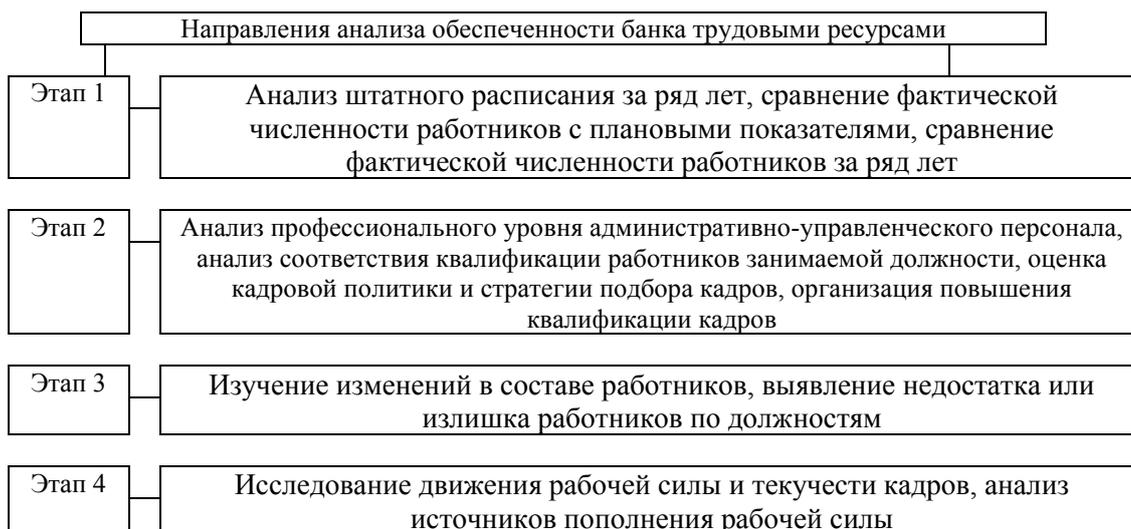


Рисунок 3 – Направления анализа обеспеченности банка трудовыми ресурсами

Основное внимание необходимо обратить на оценку численности работников и структурные сдвиги в составе кадрового потенциала в разрезе видов деятельности. Такой анализ позволяет оценить полноту и степень обеспеченности разных сфер деятельности банка трудовыми ресурсами, перспективы возможного планирования расходов на оплату труда, фактическое значение показателя эффективности использования кадров по видам деятельности (отношение выручки по тому или иному виду деятельности к среднесписочной численности работников по тому же виду деятельности) [21].

Процесс изменения численности работников, приводящий к их перераспределению между разными видами экономической деятельности, называют движением рабочей силы.

В процессе анализа движения рабочей силы и ее эффективного распределения, в том числе по видам деятельности, могут рассчитываться традиционно применяемые в теории экономического анализа абсолютные, относительные и средние показатели.

Система общих оценочных показателей движения рабочей силы представлена на рисунке 4.

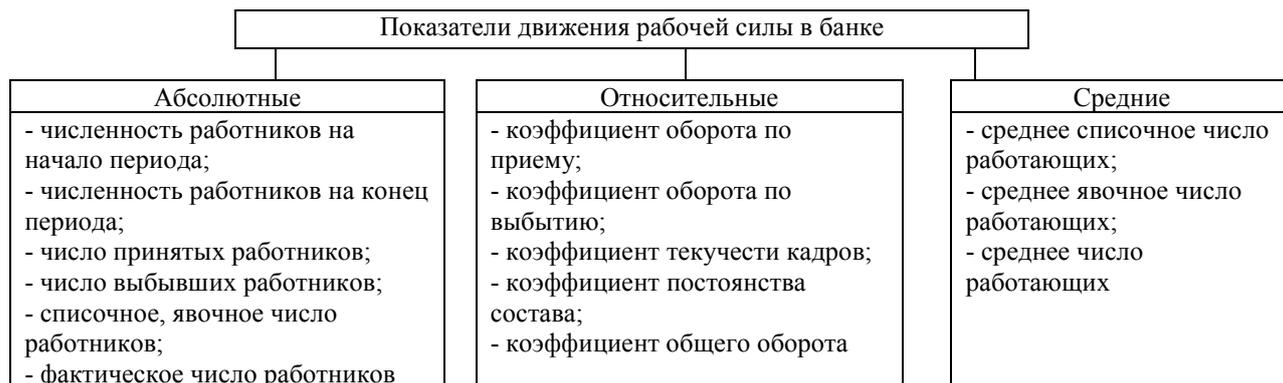


Рисунок 4 – Система показателей движения рабочей силы в банке

С точки зрения комплексного исследования эффективности использования кадрового потенциала банка, основное внимание следует уделять расчету относительных показателей движения рабочей силы [5]. Эти показатели целесообразно рассчитывать применительно к требованиям управленческого анализа в разрезе структурных подразделений и филиалов.

В таблице 2 представлена система относительных показателей, характеризующих движение рабочей силы.

Таблица 2 – Относительные показатели движения рабочей силы

Наименование показателя	Расчетная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент оборота по приему	$K_p = \frac{\text{Число принятых}}{\text{Среднесписочная численность}}$	Показывает долю поступивших работников в их среднесписочной численности
Коэффициент оборота по выбытию	$K_v = \frac{\text{Число выбывших}}{\text{Среднесписочная численность}}$	Показывает долю выбывших работников в их среднесписочной численности
Коэффициент общего оборота	$K_{\text{общ}} = K_p + K_v$	Показывает долю работников, участвующих в обороте

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	Расчетная формула	Экономическое содержание показателя
Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \frac{\text{Число выбывших по причинам текучести}}{\text{Среднесписочная численность}}$	Показывает долю работников, выбывших в отчетном периоде по причинам, связанным с текучестью кадров, в их среднесписочной численности
Коэффициент постоянства состава	$K_{пс} = \frac{\text{Число состоявших в списочном составе}}{\text{Среднесписочная численность}}$	Отражает долю работников, состоявших в списочном составе в течение года в их среднесписочной численности

Расчет относительных коэффициентов движения рабочей силы применительно движения рабочей силы к анализу эффективности деятельности организации позволит получить информацию о соблюдении кадровой политики работниками и руководством, уровне текучести кадров, стабильности развития экономического субъекта и оптимизировать штатный состав организации [27].

1.3 Применяемые в банке методики подбора, отбора и найма персонала

Необходимо отметить, что в любом банке для того, чтобы «кадровый вопрос» решался эффективно и грамотно, подходить к делу подбора, набора и найма персонала следует последовательно и профессионально.

Как правило, HR-отдел банка (термин происходит от английского «Human Resource» – «человеческие ресурсы») занимается подбором персонала с учетом долгосрочных перспектив развития банка. Иногда банки прибегают к помощи хедхантеров (head hunter), что дословно переводится как «охотник за головами». Так называют профессиональных кадровых агентов, которые «переманивают» уже работающих сотрудников из одного банка в другой по его заказу, предлагая лучшие условия работы [9].

Для успешного бизнеса необходимо, чтобы сотрудники были не только талантливыми в своих областях, но умели эффективно работать в команде.

Подбор персонала – это целенаправленная работа по привлечению в банк кандидатов, обладающих качествами и навыками, необходимыми для его текущих и долгосрочных нужд. Иначе говоря, это поиск, тестирование и наем людей, которые могут и хотят работать, обладают нужными банку компетенциями, знаниями и разделяют ценности банка, в котором трудятся.

Соискатели – это лица, претендующие на вакантную должность.

Должностная инструкция — документ, регламентирующий круг обязанностей и прав сотрудников, а также характер их служебных взаимоотношений с другими работниками.

Кадровые агентства – это профессиональные организации, выступающие посредником между банком, нуждающимся в поиске сотрудников, и соискателями работы [10].

При этом качественный подбор работников:

- увеличивает прибыли банка;
- повышает продуктивность труда;
- позволяет банку развиваться.

Непрофессиональный подход к найму сотрудников чреват срывами сроков выполнения тех или иных заданий и работ, потерей клиентов, снижением доходов банка, сбоями в бизнес-процессах. В конечном итоге, банку придется вернуться в исходную точку – начать поиск и тратить средства и время на подбор новых сотрудников. При этом системные ошибки в процессе подбора – существенно увеличивают расходы банка.

Для банков есть два вида источников для набора персонала: внешние и внутренние.

В первом случае кадры подбираются из числа сотрудников самого банка, во втором – за счет внешних ресурсов. Понятно, что внутренние источники всегда ограничены, и полностью решить с их помощью кадровые проблемы невозможно.

Наиболее распространенные источники найма работников – внешние.

Условно их можно подразделить на следующие два подвида: бюджетные и дорогостоящие [16].

Недорогие источники это, например, государственные службы занятости, контакты с вузами и колледжами. Дорогостоящие источники – это профессиональные кадровые агентства, публикации в СМИ.

Существуют и совсем бесплатные источники персонала – интернет-сайты, публикующие вакансии и резюме соискателей, например – HeadHunter, Job, SuperJob.

Даже в каждом крупном городе работает обычно несколько таких локальных сайтов. Даже в небольших городах часто есть собственные городские сайты, на которых банк (или его подразделение в данном населенном пункте) может разместить объявления о вакансиях.

Кроме того, банки всегда могут получить резюме напрямую от соискателей, не обращаясь к посредникам.

Практика показывает, что даже в условиях кризиса и безработицы найти квалифицированного узкого специалиста в любой области – задача непростая. Лично мне неоднократно приходилось пользоваться дорогостоящими источниками для поиска лучших представителей наиболее востребованных профессий. Однако для должностей, не требующих специальных знаний, обычно пользуются самыми дешевыми методами привлечения персонала [28].

Перечислим наиболее часто используемые банками виды внешних источников подбора персонала:

1. По рекомендации. Привлечение кандидатов по рекомендациям родственников, друзей и знакомых работников банка. Старейший метод, весьма эффективный и более подходящий для небольших банков (или подразделений крупных банков в населенных пунктах с небольшой численностью населения). Статистика свидетельствует, что в банках (подразделениях), где численность персонала не превышает 50 - 60 человек, 40 % новых работников поступают на службу через знакомства. Такой подход имеет существенный недостаток – есть

риск получить неквалифицированного специалиста.

2. Прямая работа с потенциальными сотрудниками. Работа с «самостоятельными» кандидатами – людьми, занимающиеся поиском работы без обращения в специальные службы. Такие кандидаты сами звонят в банк, отправляют свои резюме и интересуются вакансиями. Обычно это связано с положением банка на рынке. Даже если в данный момент банку не нужен такой специалист, его данные следует сохранить, чтобы при необходимости воспользоваться [4].

3. Реклама в СМИ. Это наиболее распространенный способ привлечения соискателей. Объявления даются в газетах, на интернет-порталах, на телевидении, после чего кандидаты сами звонят или приходят в банк. Существуют специализированные издания и сайты, ориентированные на широкий круг профессий или отдельные отрасли. Применение онлайн-ресурсов и печатных изданий – наиболее эффективный и популярный инструмент привлечения кандидатов, однако чтобы объявления достигали цели, следует максимально точно излагать требования к соискателям и их будущие должностные функции.

4. Контакты с вузами. Многие крупные банки, работающие на перспективу, ориентированы на привлечение выпускников учебных заведений, не имеющих полноценной практики. С этой целью работодатели проводят мероприятия в профильных вузах или участвуют в ярмарках вакансий. Поскольку профессиональные навыки без опыта работы оценить без опыта работы сложно, оцениваются личностные характеристики, навыки планирования и анализа.

5. Биржи труда – государственные центры занятости. Развитое государство всегда заинтересовано в повышении уровня занятости граждан. С этой целью создаются специальные службы, имеющие собственные базы данных и работающие с крупными компаниями. Метод имеет существенный минус: далеко не все соискатели обращаются в государственные структуры для

безработных.

6. Кадровые агентства. За последние десятилетия рекрутинг стал активно развивающейся отраслью экономики. Кадровые компании имеют постоянно обновляемые базы данных и самостоятельно ведут поиск кандидатов в соответствии с задачами заказчиков. За свою работу фирмы берут солидное вознаграждение – иногда до 50 % годовой зарплаты найденного ими сотрудника [13]. Существуют компании, специализирующиеся на массовом подборе персонала или, наоборот, занимающиеся «эксклюзивным поиском» – подбором руководящих работников.

В целом, правильный выбор внешних источников обеспечивает успех в деле подбора компетентных сотрудников, соответствующих профилю банка и его духу. В таблице 3 приведены сравнительные показатели источников подбора сотрудников для банка.

Таблица 3 – Сравнение источников подбора сотрудников для банка

Методы поиска персонала	Усредненные затраты времени	Общее время
Через СМИ	Объявление в газете публикуется через 5 - 7 дней. Для электронных СМИ срок сокращается до дня подачи объявления. На обработку резюме от кандидатов и предварительные интервью с соискателями уходит 5 -7 дней	6 - 14 дней
Через друзей и знакомых	Для полноценного опроса круга общения достаточно 3-5 дней	3 - 5 дней
Среди выпускников вузов	Связь и взаимодействие с сотрудниками соответствующих служб вузов (5 - 7 дней). Сбор резюме с последующей обработкой — еще неделя	2 недели
Внутри самого банка	Для анализа возможных кандидатов из числа сотрудника достаточно 1 - 2 дней	1 - 2 дня
Через центры занятости	Доведение сведений до ответственных сотрудников Центров занятости — 7 дней. Обработка резюме соискателей — 5 - 7 дней	2 недели
Через бесплатные кадровые агентства	Установление взаимосвязи с сотрудниками агентств — 3 дня. Обработка данных — 7 дней	10 дней

Рассмотрим основные методы поиска персонала для банка:

1. Рекрутинг. Рекрутингом называют методику подбора сотрудников

распространенных профессий. Для банка обычно это специалисты так называемого «линейного уровня» – работники операционных залов, рядовые клерки, исполнители, секретари [6]. Сам рекрутинг заключается в составлении грамотного описания вакансии и размещении данного описания там, где его увидят потенциальные соискатели или сайты, занимающиеся поиском кадров. Упор в данном случае делается на людей, находящихся в непосредственном процессе поиска работы.

2. Executive Search. Используются для подбора руководящего персонала – начальников отделов, управляющих офисами или подразделениями, руководителей региональных подразделений. Сюда же относится поиск редких и уникальных специалистов. В отличие от рекрутинга «эксклюзивный поиск» предполагает активные действия со стороны заинтересованного банка. Обычно таким видом подбора сотрудников занимаются специализированные кадровые агентства.

3. Headhunting. Метод поиска или переманивания конкретного специалиста (признанного мастера в своей области) из одного банка в другой. Методика основана на предпосылке, что работники высшего уровня не ищут работу самостоятельно и иногда даже и не думают о смене таковой. Задача «охотника» – работника кадрового агентства – заинтересовать кандидата более выгодными условиями или перспективами развития от конкурирующего банка [22].

4. Скрининг. Быстрый отбор кандидатов по формальным признакам. Психологические характеристики, мотивация, качества личности при скрининге не учитываются: главный критерий такого поиска работников – быстрота. Сроки проведения скрининга – несколько дней. Методикой пользуются при наборе секретарей, менеджеров, работников операционного зала.

5. Preliminaring (прелиминаринг). Привлечение кандидатов на должность посредством производственной практики молодых специалистов (выпускников

профильных вузов). Выбор будущего сотрудника предполагает соответствие соискателей определенным психологическим и личностным качествам.

Прелиминаринг нацелен на долгосрочный бизнес-план банка: это наиболее перспективный способ создания прочного и продуктивного трудового сообщества.

6. Компании по подбору персонала. Метод, безусловно, затратный, но довольно эффективный. При этом для банков в список основных преимуществ работы с посредником входят:

- наличие огромной базы данных. Среднее количество резюме в архивах рекрутинговых агентств – 100 000 [24]. Однако, при сегодняшних возможностях интернета набрать нужное число анкет соискателей с job-сайтов не составляет труда. Действительно полезны из этого количества лишь «проработанные» резюме – то есть те, по которым рекрутер вышел на связь с соискателем и получил разрешение на использование анкеты;

- Профессиональный и комплексный подход к поиску сотрудников;

- наличие стандартной гарантии – бесплатная замена соискателя, если он не подошел работодателю или сам отказался от трудоустройства. Гарантийный срок действует до полугода.

Что касается такой услуги кадровых агентств как «оценочное интервью», то в большинстве случаев не стоит слишком полагаться на эффективность и «эксклюзивность» данного предложения. Рекрутинговые агентства проводят такие интервью в основном удаленно, а без личной встречи корректная оценка профессиональных и личностных качеств невозможна.

Стоимость услуг агентства рассчитывается в зависимости от сложности поиска и скорости закрытия вакансии. Обычно она составляет определенный процент от годовой зарплаты подбираемого специалиста. Средний показатель по рынку – 10 – 30 %. Услуги оплачиваются примерно через неделю со дня выхода сотрудника на работу [29].

Необходимо обратить внимание на тот факт, что из-за неправильного

подхода и без должного уделения внимания в области найма персонала российские банки теряют сотни миллиардов долларов в год.

Среди недостатков поиска сотрудников через агентства – риск столкнуться с недобросовестным подходом рекрутинговых компаний к своим функциям. Результатом чего является то, что на рабочее место приходит «не тот» для банка сотрудник, не обладающий должными знаниями и квалификацией. И это негативно отражается на деятельности банка, а также добавляет работникам кадровой службы банка проблем и волокиты с оформлением документов.

Для того, чтобы этого избежать, банку необходимо уделить выбору компании, с которой он собирается сотрудничать, особое внимание. Обязательно следует изучить достоверные клиентские отзывы о работе агентства, проверить наличие гарантий, оценить быстроту обратной связи с работниками рекрутинговой компании [30].

Как правило, банки проводят предварительный анализ нескольких надежных кадровых агентств, которые помогут найти лучших сотрудников для банковского бизнеса. Например:

- Дружная семья (www.f-family.ru);
- StaffLine (www.staffline.ru);
- Inter-HR (www.inter-hr.ru);
- Гардарика (www.gardaricka.com);
- Группа компаний АНТ (www.antgrup.ru) и пр. [17]

Как правило, в банке процесс отбора сотрудников состоит из нескольких этапов, которые необходимо пройти кандидатам на должность. На каждой стадии часть претендентов отсеивается либо они сами отказываются от вакансии, воспользовавшись другими предложениями или по иным соображениям.

Также необходимо отметить, что опытные кадровики всегда комбинируют в своей работе методики привлечения персонала.

При этом ряде ситуаций можно действительно «не изобретать что-то новое», а воспользоваться рекомендациями коллег по работе, ищущих должность для своего друга или родственника. В других случаях требуется многодневный поиск узкого специалиста через специализированные кадровые агентства и другие платные каналы [2].

Далее рассмотрим основные этапы отбора банковских работников – рисунок 5.

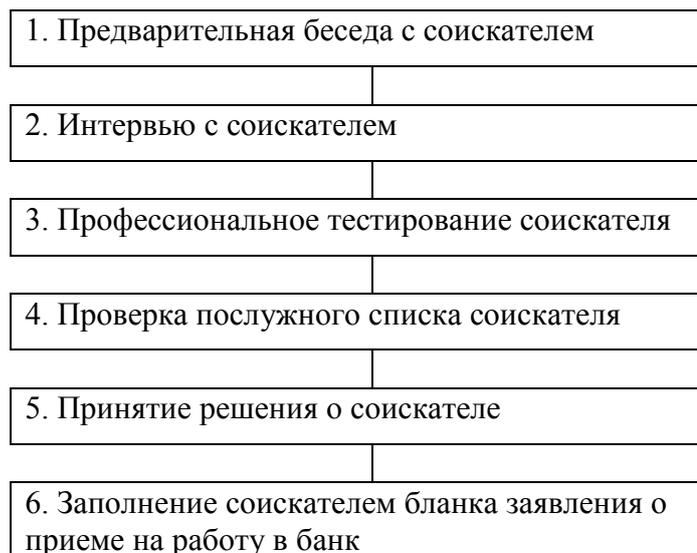


Рисунок 5 – Типовые этапы отбора персонала в банк

Этап 1. Предварительная беседа. Беседа проводится различными методами. Для некоторых должностей предпочтительно, чтобы кандидат лично явился на потенциальное место работы, в других случаях достаточно разговора по телефону с представителем кадровой службы. Главная цель предварительной беседы – оценить уровень подготовки претендента, его коммуникационные навыки, основные личностные качества [16].

Однако следует помнить, что только на уровне визуального общения можно получить наиболее точное представление о личности соискателя работы. Поэтому сейчас все чаще проводятся предварительные беседы по Skype [20].

Этап 2. Интервью. Расширенное интервью проводится непосредственно кадровым работником. В ходе беседы важно получить подробную информацию

о кандидате и предоставить ему возможность больше узнать о своих будущих должностных обязанностях и корпоративной культуре банка, где ему предстоит трудиться.

При этом на этом этапе очень важно не допустить следующую ошибку. Нельзя придавать значение личной симпатии к кандидату на должность. Человек может нравиться работнику кадровой службы банка внешне, его поведение и манеры могут быть близки, могут найтись общие интересы в жизни. Под воздействием эмоций и чувств у работника кадровой службы банка может возникнуть уверенность, что лучшего кандидата просто не найти и он как никто другой, наилучшим образом «впишется» в команду. И поэтому нет смысла задавать ему каверзные вопросы [28].

В любом случае, кадровику необходимо провести полное тестирование потенциального сотрудника, и если по важным техническим моментам он не соответствует установленным для соискателя требованиям, то ему следует отказать в трудоустройстве.

Как правило, работники кадровой службы банка используют несколько видов интервью:

- биографическое, в ходе которого выявляется прошлый опыт претендента и различные аспекты его профессиональных качеств;
- ситуационное: соискателю предлагается решить практические ситуации с целью выяснения его аналитических способностей и прочих качеств;
- структурированное – беседа ведется по заранее составленному списку пунктов;
- стрессовое – проводится с целью проверки стрессоустойчивости претендента и его умения адекватно вести себя в провокационных и нестандартных ситуациях [28].

Этап 3. Профессиональное тестирование. Проведение тестов и испытаний для получения сведений о профессиональных навыках и

способностях будущего сотрудника. Результаты тестов позволят оценить текущие и потенциальные возможности кандидата, сформировать мнение о стиле его работы.

Важно следить за тем, чтобы вопросы профессионального тестирования были актуальными и соответствовали нормам законодательства.

Этап 4. Проверка послужного списка. Для более полного представления о соискателе необходимо побеседовать с его коллегами по предыдущему месту работы. Много людей имеют плохую «профессиональную историю», хотя причина увольнения в трудовой книжке — «по собственному желанию».

Поэтому, по возможности, работник кадровой службы банка должен переговорить с непосредственным руководителем соискателя, для выяснения причин ухода работника с предыдущего места работы, что улучшит качество подбора персонала. Не лишним будет ознакомиться и с рекомендациями, характеристиками, поощрениями и прочими пунктами послужного списка.

Этап 5. Принятие решения. По результатам сравнения кандидатов определяется тот, кто наилучшим образом соответствует профессиональным требованиям и вписывается в коллектив. Когда решение о зачислении в штат принято, кандидату сообщается об этом в устной, либо письменной форме. Соискатель должен быть подробно ознакомлен с характером предстоящей деятельности, информирован о режиме работы, отпусках, выходных, правилах начисления зарплаты и премиальных [28].

Этап 6. Заполнение бланка заявления. Кандидаты, успешно преодолевшие первый и второй уровень, заполняют заявление, анкету и подписывают трудовой договор. Количество пунктов в анкете должно быть минимальным: важна информация, выясняющая производительность претендента и его основные качества. Предоставляемые сведения касаются прошлой работы, профессиональных навыков, склада мышления кандидата.

Далее следует официальное вступление соискателя в должность. Обычно под этим термином понимается первый рабочий день нового

сотрудника в банке, в течение которого он непосредственно знакомится с порядком и правилами работы и приступает к своим должностным обязанностям.

Как правило, в современных условиях, помимо традиционных методик подбора и отбора персонала, работники кадровой службы банка используют и нетрадиционные методы. Также необходимо отметить, что в последнее время нетрадиционные методики отбора персонала приобретают все большую актуальность. Перечислим основные из них – рисунок 6:

Стрессовое (или шоковое) интервью. Смысл такой беседы – определить стрессоустойчивость кандидата [11]. В ходе такого интервью применяются различные приемы, цель которых – вывести собеседника из равновесия. Например, ответственное за беседу лицо для начала опаздывает на встречу – на 20 - 30 минут или даже более. Или можно пренебрежительно отнестись к званиям, заслугам и ученым степеням кандидата («МГУ для нас не авторитет – у нас уборщица МГУ закончила») [11].



Рисунок 6 – Нетрадиционные методики подбора и отбора персонала

Brainteaser-интервью. Соискателям необходимо за определенное время ответить на некий замысловатый или каверзный вопрос либо решить сложную логическую головоломку. Обычно к таким методам прибегают при подборе программистов [18].

Применение раздражающих факторов. Такими факторами выступают: яркий свет в глаза, неприличные и неудобные вопросы, слишком высокий стул. Испытуемого могут усадить в центр круга, по окружности которого

располагаются представители работодателя.

Подбор персонала на основе физиогномики. Предполагает определение характера человека по его внешности и соционики.

Нетрадиционные методики позволяют оценить гибкость мышления кандидата, проверить его сообразительность, оценить способности к творчеству, наконец, проверить его умение работать под давлением, что немаловажно в условиях бизнес-конкуренции. В некоторых крупных корпорациях и банках стрессовые интервью применяют в обязательном и массовом порядке [15].

Выводы по первому разделу работы.

Подбор, отбор и найм персонала – ключевой элемент в деятельности службы управления персоналом любого банка.

Формирование сильного коллектива – наиболее выгодное и перспективное инвестирование средств для любого банка: экономить на кадровом вопросе недальновидно и нецелесообразно.

Занимаясь подбором, отбором и наймом персонала, следует с особым вниманием подходить к выбору инструментов и методов, не забывая о последних достижениях научного прогресса.

Во многом техника отбора работников зависит от уровня банка и его бюджета, но при грамотном и творческом подходе к подбору персонала даже небольшие возможности позволят подобрать на вакантную должность знающего и квалифицированного специалиста.

2 Анализ системы набора, отбора и найма персонала в Сибирском региональном представительстве ООО «Хоум Кредит»

2.1 История и общая характеристика деятельности Банка

История Банка началась в 2002 году. Так, 31 января 2002 года состоялась сделка о покупке Группой Home Credit Инновационного Банка «Технополис» (лицензия № 316 от 19 июня 1990 года). Уже 16 июля 2002 года был выдан первый кредит под брендом Home Credit в России. И именно в 2002 году было открыто первое представительство в Нижнем Новгороде.

Первые товарные кредиты с участием Бана стали выдаваться в 2003 году. Именно в этом году Банк стал партнером первой федеральной торговой сети – «Техносила», а также начал сотрудничать с «Эльдорадо». В 2003 году был ажиотажный спрос на кредиты. В Сибири за кредитами выстраивались очереди, люди стояли всю ночь.

Географическая экспансия Банка, а также выпуск первой платежной карты Банка «Хоум Кредит» произошли в 2004 году. Именно в этом году Банк вступил в «МастерКард», заключил контракт с ФГУП «Почта России». В 2004 же году Банк покрыл точками продаж все федеральные округа, кроме Дальнего Востока. ТВ-реклама «Кредиты – это просто», впервые позиционировала кредиты как доступную, популярную и массовую услугу. Также, с 2004 года Банк впервые попал в рейтинги от Moody's и S&P, а также вошел в число лидеров на рынке POS-кредитов.

В 2005 году Банк впервые стал выдавать кредиты наличными.

В 2006 году Банк вышел на рынок ипотеки.

В 2007 году Банк вышел на рынок автокредитов. В этом же году Банк (одним из первых на рынке) произвел секьюритизацию кредитных карт.

В 2007 году Банк опробировал успешный маркетинговый продукт – акцию 0-0-24.

Необходимо отметить, что Банк «Хоум Кредит» всегда был

законодателем крупных акций с партнерами. Такие акции как 0-0-13 или 0-0-24 позволили существенно нарастить наш бизнес.

В 2008 году в Банк пришел Иван Свитек – сильный лидер с целостным пониманием долгосрочной стратегии банка на развитие розницы, информационную открытость, выстраивание отношений с клиентами. В 2008 же году Банк ушел с рынка авто и ипотеки, и начал привлекать депозиты.

В 2009 году Банк начал активный переход к рознице, осуществлять зарплатные проекты, начал развитие сети банкоматов, запустил интернет-банкинг. Кроме того, в этом же году был запущен смс-банкинг, и Банк стал лидером на рынке POS-кредитов. Были открыты филиалы во всех федеральных округах, кроме Дальнего Востока.

В 2010 году Банком была получена рекордная прибыль за все время существования – 9,4 млрд. руб., а также отмечен рост бизнеса по всем направлениям. В Банке был внедрен новый «легкий» формат банковских офисов, расширена агентская сеть.

По итогам 2011 года сеть Банка «Хоум Кредит» насчитывала 1273 офиса, свыше 58 000 продаж, 633 банкомата. Банк занял четвертую позицию среди наиболее филиальных банков России. Добиться такой географической распространенности Банку удалось благодаря централизованной системе, позволяющей обеспечить одинаковый набор услуг, уровень сервиса для всех регионов России с учетом их рисковых особенностей.

Доля кредитов наличными превысила долю POS-кредитов в портфеле банка. Банк продолжал удерживать лидерство на рынке POS-кредитования и занял седьмое место на рынке кредитов наличными по итогам года. В 2011 году Банк существенно нарастили депозитную базу. За 12 месяцев 2011 года объем вкладов и текущих счетов увеличился почти в 3 раза до 70 298 млн. руб. (23 785 млн. руб. на 31 декабря 2010 г) и составил 56 % от общей суммы обязательств Банка.

В 2011 году были открыты виртуальные представительства Банка в

социальных сетях. Банк первым на рынке предоставил возможность своим клиентам отказаться от кредита в течение двух суток без штрафов и комиссий (сервис «48 часов»).

С 2012 года Банк внедряет принципы «Просто. Быстро. Удобно» во все сферы своей деятельности. Цель – создать банк, такой же простой, понятный, быстрый, близкий, яркий, удобный, как ресторан быстрого питания. В рамках этой концепции реализовали несколько новых для банковского рынка проектов, а именно:

- разработали новую простую линейку продуктов;
- ввели новую форму кредитного договора, где все условия изложены на одном листе понятным для клиента разговорным языком;
- ввели электронные меню продуктов в отделениях;
- в одной небольшой рекламной брошюре для клиентов изложили все условия продуктов;
- ввели уникальную должность финансового примирителя, который в особом порядке рассматривает претензии и случаи, связанные с тяжелыми ситуациями клиентов.

Весной 2012 года Банк «Хоум Кредит» модернизировал систему выдачи кредитов и ввел сервис одобрения кредитов без посещения банковского отделения. Выпущены приложения «Мобильный банк» для наиболее популярных мобильных платформ: iOS, Android и Windows Phone. Банк занял третье место в рейтинге, составленном по итогам исследования «Индекс впечатления клиента» компании Senteo, совершив серьезный прорыв в привлекательности для клиентов и поднявшись на 18 позиций.

Банк предложил клиентам уникальную линейку кредитных карт Cashback.

Был установлен 1 000-й банкомат.

В 2013 году Банк «Хоум Кредит» вошел в десятку крупнейших банков России по объему депозитов физических лиц. В январе была завершена сделка

по приобретению 100% акций казахстанского Банка Хоум Кредит.

В 2013 году была внедрена уникальная система биометрической проверки заемщиков, позволяющая задерживать мошенников на месте преступления.

Клиенты Банка «Хоум Кредит» получили возможность оформлять кредит наличными через интернет-банк без посещения офиса. Открылся 1 000 офис банка.

В 2014 году Банк гибко отреагировал на изменение рыночной ситуации и ослабление экономики. Банк приступил к активному совершенствованию риск-менеджмента, бизнес-процессов и клиентского сервиса, а также развитию транзакционного бизнеса.

Банк «Хоум Кредит» расширил функциональность своих микро-офисов, установив в них 300 QIWI Терминалов. Теперь в микро-офисах можно не только оформить, но и погасить кредит, оплатить услуги.

Для того чтобы сделать жизнь клиентов еще более комфортной, Банк, через широкую сеть своих отделений начал предоставлять новые услуги от своих партнеров. В офисах банка стало возможно не только оформить кредитные и депозитные продукты, но и застраховать свою семью от несчастного случая, приобрести страховой полис на квартиру или дом, а также сертификат на получение юридических услуг.

Банк Хоум Кредит вошел в список из 35 банков России, которые соответствуют требованиям ЦБ для размещения пенсионных накоплений управляющими компаниями. Начата выдача POS-кредитов в торговой сети «М.Видео».

В 2015 – 2016 годах Председателем правления банка назначен Юрий Андресов.

Бонусная программа «Польза» была признана исследовательской компанией Frank Research Group лучшей на рынке. Эксперты оценили прямую выгоду от использования карты, срок ее окупаемости, а также ее удобство.

В целях наращивания своего присутствия в сегменте «Туризм», банк ввел антикризисный POS-кредит на отпуск, выгодный как туристическим компаниям, так и клиентам.

На официальном сайте банка появился раздел «Экспертный совет», где специалисты Банка «Хоум Кредит» отвечают на животрепещущие вопросы клиентов об управлении личными финансами и грамотном использовании финансовых продуктов.

На 1 января 2017 года Сибирское региональное представительство Банка имеет подразделение и в Томской области.

Структура представительства Банка в Томской области имеет следующий вид – рисунок 7.

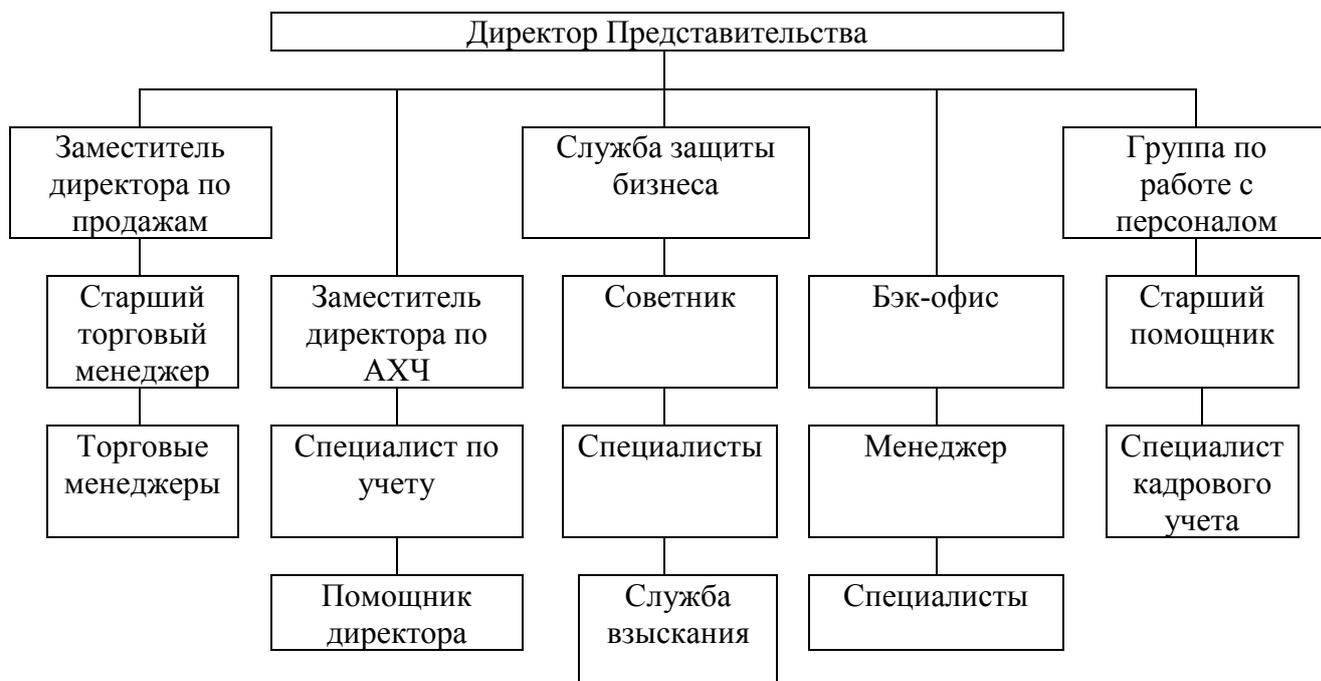


Рисунок 7 – Структура Томского представительства Банка «Хоум Кредит»

Головной офис Банка находится в городе Томске (проспект Ленина, 94), а также отделение «Всегда Да» в «Эльдорадо» (в городах Томск (2 ед.) и Северск (1 ед.)). Также по городу Томску установлены банкоматы и терминалы Банка.

Как видно, деятельность Банка направлена на постоянное развитие и

расширение деятельности. Все это требует постоянного расширения и численности персонала Банка.

2.2 Анализ структуры и показателей движения персонала Банка

Для оценки структуры, динамики и движения персонала представительства Банка в Томской области проведем расчет абсолютных, относительных и средних показателей. Анализ начнем с оценки динамики численности и структуры персонала представительства Банка по Томской области – таблица 4.

Таблица 4 – Анализ структуры и динамики численности персонала представительства Банка по Томской области

Категории персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Администрация	2	3	3	4,76	7,32	7,32
Служащие	4	3	3	9,52	7,32	7,32
Специалисты	36	35	35	85,71	85,37	85,37
Всего работников	42	41	41	100,00	100,00	100,00

Как видно из таблицы 4 (рисунок 8), на конец 2016 года численность персонала (в сравнении с 2014 годом) сократилась на 1 человека, и составляет 41 человек. Большую часть персонала представительства Банка по Томской области составляет категория «Специалисты» - 85,71 и 85,37 % от общей численности на конец 2014 и 2016 годов. При этом, в 2015 году произошло сокращение численности персонала (по 1 человеку) в категориях «Служащие» и «Специалисты», а также увеличилась численность персонала по категории «Администрация». В 2016 году изменения численности персонала представительства Банка по Томской области не происходило.

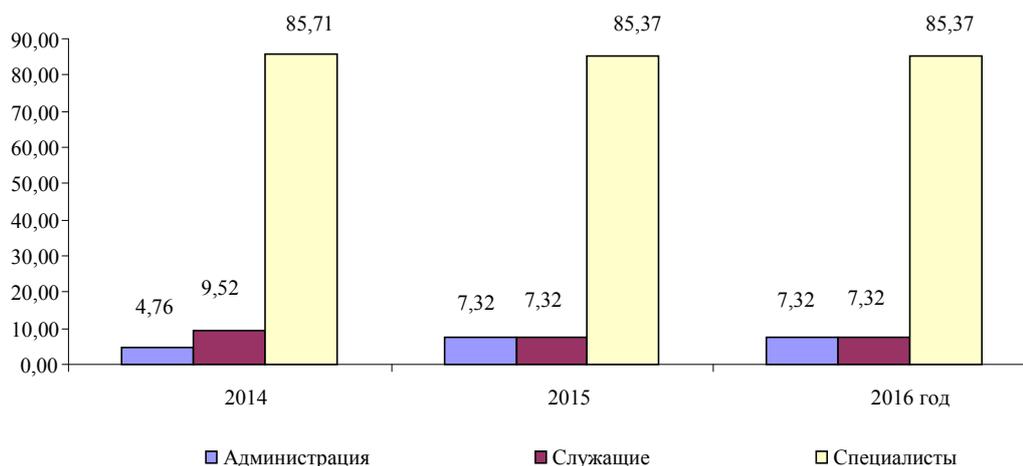


Рисунок 8 – Структура численности персонала представительства Банка по Томской области в 2014 – 2016 годах, %

Анализ персонала представительства Банка по Томской области по полу представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ персонала представительства Банка по Томской области по полу

Год	2013	2014	2015
Абсолютные показатели, чел.			
Мужчин	18	16	17
Женщин	24	25	24
Всего работников	42	41	41
Удельный вес, %			
Мужчин	42,86	39,02	41,46
Женщин	57,14	60,98	58,54
Всего работников	100,00	100,00	100,00

Как видно из расчетов (рисунок 9), большая часть коллектива – женщины. При этом их доля в общей численности персонала представительства к концу 2016 года в сравнении с 2016 годов дополнительно увеличилась.

Это связано с тем, что руководство представительства проводит в последнее время следующую политику найма персонала – предпочтение при приеме работников отдается женщинам. Это связано (по мнению руководства представительства Банка по Томской области) с большей

коммуникабельностью женщин, с их большей усидчивостью, с тем, что им меньше можно платить (в сравнении с мужчинами).

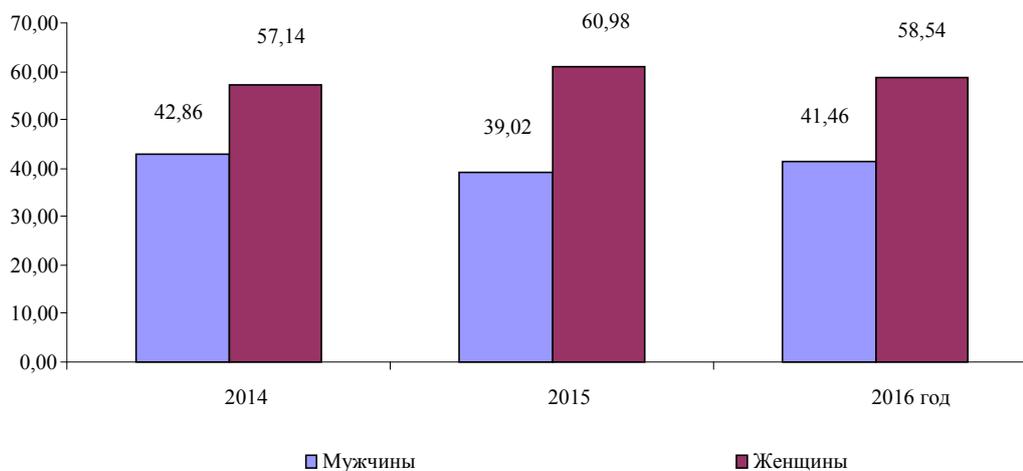


Рисунок 9 – Структура персонала представительства Банка по Томской области по полу в 2014 – 2016 годах, %

Кроме того, при подборе и найме персонала в Банке в последнее время предпочтение отдается более молодым специалистам – таблица 6.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала представительства Банка по возрасту

Возраст	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
18 - 24 лет	11	12	14	26,19	29,27	34,15
25 - 29 лет	10	10	9	23,81	24,39	21,95
30 - 34 года	9	8	7	21,43	19,51	17,07
35 - 40 лет	6	5	5	14,29	12,20	12,20
41 - 45 лет	4	5	4	9,52	12,20	9,76
46 - 50 лет	2	1	2	4,76	2,44	4,88
Всего работников	42	41	41	100,00	100,00	100,00

Как видно из таблицы 6, большую часть коллектива представительства Банка по Томской области в 2014 – 2016 годах составляют работники в возрасте 18 – 34 года. При этом расчет и анализ динамики среднего возраста персонала представительства Банка по Томской области (рисунок 10) показывает, что в 2016 году в сравнении с 2014 годом произошло снижение значения данного показателя.

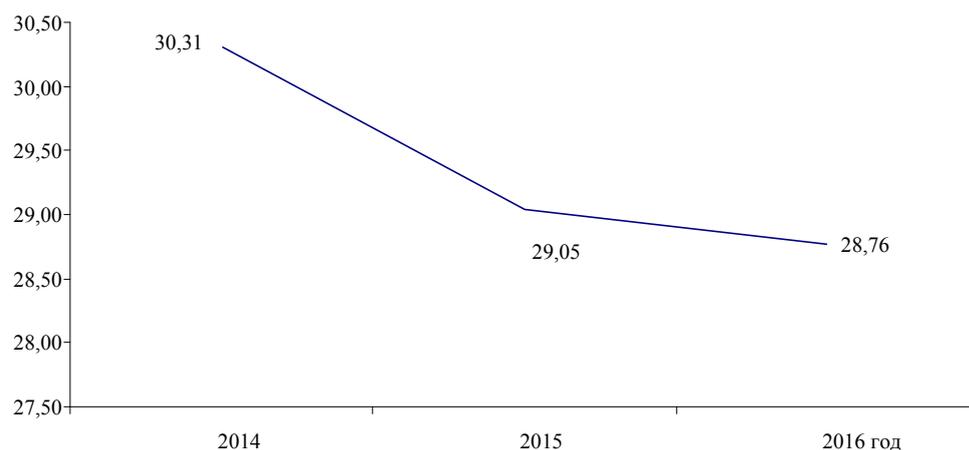


Рисунок 10 – Динамика среднего возраста персонала представительства Банка по Томской области по возрасту в 2014 – 2016 годах, лет

При этом как положительный фактор следует отметить рост уровня образованности персонала – таблица 7.

Таблица 7 – Анализ структуры персонала представительства Банка по уровню образования

Уровень образования	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Высшее образование	20	22	25	47,62	53,66	60,98
Среднее профессиональное	20	18	16	47,62	43,90	39,02
Начальное профессиональное	1	1	-	2,38	2,44	-
Среднее (полное) общее	1	-	-	2,38	-	-
Всего работников	42	41	41	100,00	100,00	100,00

Из расчетов видно, что подавляющее большинство работников имеют либо высшее образование, либо среднее профессиональное образование. Так, в 2014 году только около 5 % работников имеют начальное профессиональное, либо среднее общее образование. В 2016 году все работники представительства Банка по Томской области имеют либо высшее профессиональное, либо среднее профессиональное образование. При этом в 2016 году свыше 60 % персонала имеют высшее образование.

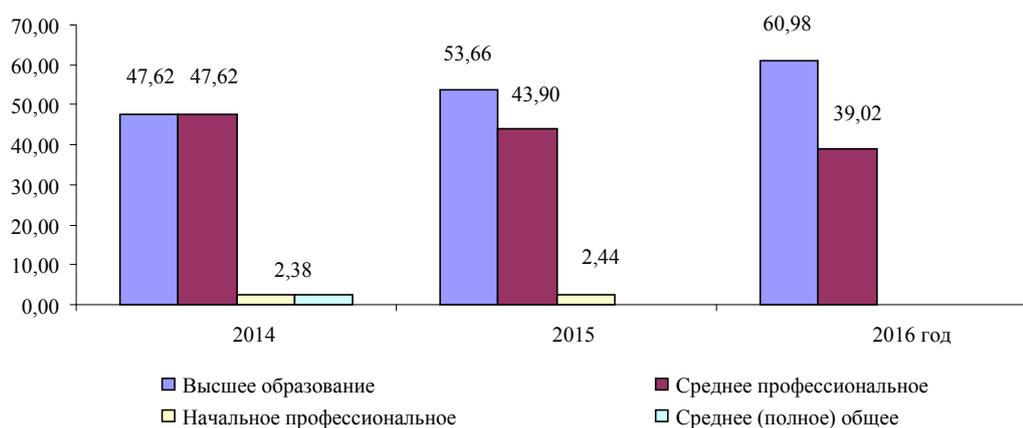


Рисунок 11 – Структура персонала представительства Банка по Томской области по образованию в 2014 – 2016 годах, %

Анализ персонала представительства Банка по Томской области за рассматриваемый период проведем в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ структуры персонала представительства Банка по стажу работы

Продолжительность работы / год	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
До 1 года	12	13	12	28,57	31,71	29,27
От 1 до 3 лет	12	11	12	28,57	26,83	29,27
От 3 до 5 лет	14	12	11	33,33	29,27	26,83
От 5 до 10 лет	4	5	6	9,52	12,20	14,63
Всего работников	42	41	41	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 8 и рисунка 12 видно, что большая часть персонала представительства Банка по Томской области имеют стаж работы от 1 до 3 лет и от 3 до 5 лет. При этом к концу 2016 года численность персонала со стажем работы от 3 до 5 лет сократилось, а численность персонала со стажем работы от 1 до 3 лет, наоборот, увеличилось.

Кроме того, как положительный момент можно отметить увеличение доли персонала со стажем работы от 5 лет – с 9,52 (2014 год) до 14,63 % (2016 год).

Анализ абсолютных показателей движения персонала представительства

Банка по Томской области проведем в таблице 9.

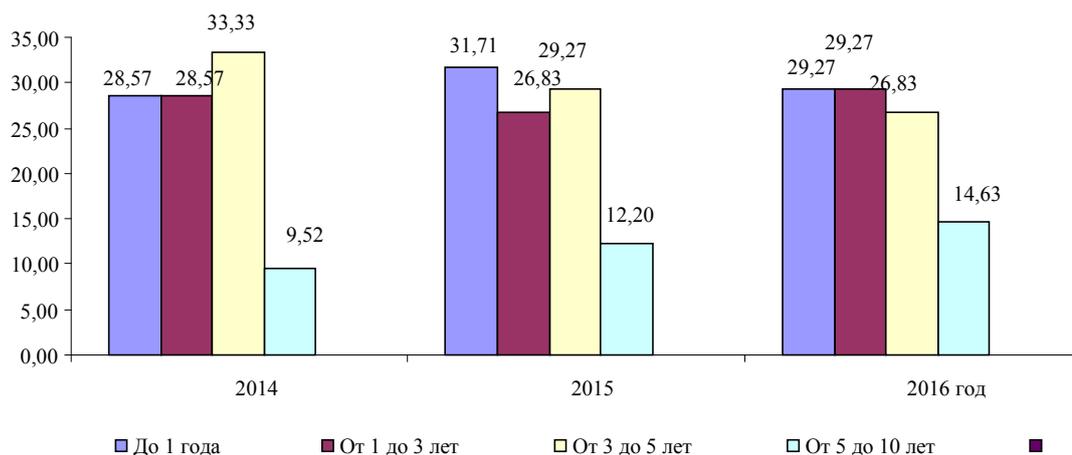


Рисунок 12 – Структура персонала представительства Банка по Томской области по образованию в 2014 – 2016 годах, %

Таблица 9 – Абсолютные показатели движения персонала представительства Банка по Томской области

Год	2014	2015	2016
Численность на начало года, чел.	41	42	41
Принято, чел.	9	8	7
Уволено, чел.	8	9	7
в том числе по причинам, связанным с текучестью кадров, чел.	4	5	2
Численность на конец года, чел.	42	41	41
Абсолютное отклонение, чел.	1	-1	-

По данным таблицы 9 видно, что в 2014 году численность персонала возросла (за счет превышения количества поступивших над количеством уволенных). В 2015 году – ситуация обратная – выбыло работников больше, чем поступило. В 2016 году численность поступивших была равна численности выбывших, численность персонала не изменялась.

На основании данных таблицы 9 рассчитаем и проанализируем относительные показатели движения персонала – таблица 10.

Из таблицы 10 видно, что в 2016 году произошло снижение среднесписочной численности персонала представительства Банка по Томской области.

Таблица 10 – Относительные показатели движения и оплаты персонала представительства Банка по Томской области

Показатель / год	Показатели			Отклонения	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Численность на начало года, чел.	41	42	41	1	-1
Численность на конец года, чел.	42	41	41	-1	-
Среднесписочная численность персонала, чел	42	42	41	-	-1
Коэффициент оборота по приему, %	21,69	19,28	17,07	-2,41	-2,20
Коэффициент оборота по выбытию, %	19,28	21,69	17,07	2,41	-4,61
Коэффициент текучести, %	9,64	12,05	4,88	2,41	-7,17
Индекс постоянного состава	1,02	0,98	1,00	-0,05	0,02
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	46 257	49 973	50 466	3 716,00	493,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	26,22	29,73	30,02	3,51	0,29

При этом по представительству в течение 2014 – 2016 годов отмечаются высокие показатели оборота по приему и оборота по выбытию. Кроме того, в 2014 – 2015 годах отмечались высокие показатели текучести кадров – 9,64 % (2014 год) и 12,05 % (2015 год).

К основным причинам увольнения персонала можно отнести:

- неудобное время работы;
- неудобное место работы;
- несоответствие ожиданиям от работы реалиям рабочего места.

Кроме того, в 2014 году за счет увеличения численности персонала индекс постоянного состава был выше 1,0, а в 2015 году наблюдалась обратная ситуация – индекс постоянного состава был ниже 1,0 (за счет того, что выбыло больше, чем поступило). В 2016 году за счет того, что численность персонала не изменилась, индекс постоянного состава был равен 1,0.

Также можно отметить, что в 2014 – 2016 годах рост уровень фонда оплаты труда, а также средний уровень ежемесячной заработной платы. При этом наибольший прирост был достигнут по итогам 2015 года.

В целом, по рассматриваемому представительству Банка можно сказать по данным рассчитанных показателей, что, несмотря на рост уровня заработной платы, наблюдаются высокие показатели оборотов по приему и выбытию, а

также текучести кадров. Это говорит о том, что в системе управления персоналом, в том числе в системе подбора, отбора и найма, имеются определенные проблемы.

Рассмотрим наиболее распространенные вакансии по работе в Банке. Чаще всего в Банк требуются сотрудники отделений (представительств) – это наиболее низкооплачиваемая работа с широким кругом обязанностей и большой нагрузкой. Многие отделения банков работают удлиненный рабочий день, по субботам, а в крупных городах – и по воскресеньям. Естественно, что в отделениях Банка, ввиду большой нагрузки на сотрудников и относительно низкого уровня зарплаты, всегда наблюдается текучка кадров, а потому часто появляются свободные вакансии.

Вакансии кассира в Банке. Должность кассира предполагает работу с денежной наличностью, кассовое обслуживание клиентов, а также осуществление некоторой операционной работы в зависимости от должностного функционала в конкретном подразделении Банка (обмен валют, прием платежей, выплата-отправка денежных переводов, погашение кредитов и т.д.). В крупных отделениях Банка могут быть отдельно вакансии кассира и заведующего кассой, в обязанности которого входят контрольные функции, работа с инкассацией и денежным хранилищем, а в небольших – работа кассира в Банке сочетает в себе полный перечень обязанностей: от обслуживания клиентов до открытия и закрытия хранилища.

Должность кассира в Банке в любом случае предполагает полную материальную ответственность (с работником подписывается договор о полной индивидуальной материальной ответственности). В случае обнаружения недостачи в кассе – кассир отвечает за это собственными деньгами.

Вакансии операциониста в Банке. Должность операциониста подразумевает исполнение клиентских и внутрибанковских операций, при работе в отделении Банка она включает в себя и проведение бухгалтерской работы по своду документов дня и контролю кассовых операций. В некоторых

отделениях Банка работа операциониста разделяется на два направления, исходя из типа обслуживаемых клиентов:

- 1) есть отдельно операционист по физическим лицам;
- 2) есть отдельно операционист по юридическим лицам.

Работа операционистом в Банке интересна тем, что не связана с денежной наличностью, а потому операционист не является материально-ответственным лицом. Также она не связана с продажами. Однако, в некоторых подразделениях Банка (не в Томской области) существуют вакансии кассира-операциониста или менеджера по обслуживанию клиентов, то есть, универсального сотрудника, сочетающего в себе функции этих двух должностей.

Вакансии менеджера в Банке. В отделениях Банка могут быть менеджеры по работе с клиентами, отвечающие за продажи банковских услуг. Чаще всего существуют отдельные вакансии: менеджер по работе с физическими лицами и менеджер по работе с юридическими лицами. В рабочие обязанности менеджера в Банке входит, прежде всего, продажа банковских продуктов, привлечение новых клиентов.

Работа менеджера по юридическим лицам сложнее, поскольку предполагает постоянные выезды к клиентам, да и юридические лица, как правило, сами не приходят – их необходимо долго готовить к приобретению предлагаемых Банком продуктов. Часто менеджер в отделении Банка может выполнять отдельные функции операциониста или специалиста по кредитам.

Работа менеджера в Банке, как правило, оплачивается, исходя из выполнения поставленных планов продаж: чем больше продуктов он продаст – тем больше заработает, но если не выполнит план – зарплата может быть меньше, чем у операциониста или кассира.

Вакансии кредитного специалиста в Банке. Работа в Банке кредитным специалистом заключается в приеме и обработке заявок на получение кредитов, а также в привлечении заемщиков в Банк, то есть, в продаже кредитных

продуктов. Кредитный специалист может работать как непосредственно в отделении банка, так и на «выносной точке» где-нибудь в крупном магазине или торговом центре. Например, в городе Томске есть две таких точки, а в городе Северске – одна.

Как правило, зарплата кредитного специалиста также зависит от того, сколько кредитов он выдаст и/или на какую сумму.

Вакансии управляющего отделения (подразделением) Банка. Начальник отделения отвечает не только за организацию работы остальных сотрудников, но и, главное – за привлечение новых клиентов и продажу банковских продуктов в отделении, выполнение поставленных планов. Его работа подразумевает постоянные выезды к клиентам, периодические командировки к вышестоящему руководству. Претендующим на эту вакансию обязательно потребуется опыт работы в банковском секторе и хорошо развитые деловые качества.

Управляющий отделения (подразделением) Банка всегда является материально ответственным лицом, поскольку имеет доступ к денежному хранилищу, совместно с заведующим кассой осуществляет открытие и закрытие хранилища. Кроме того, управляющий несет ответственность за все материальные ценности, находящиеся в подразделении Банка.

Работа в Банке может подразумевать и другие вакансии, если речь идет о филиале, центральном отделении или главном офисе Банка. Там существуют вакансии сотрудников кредитного и валютного отделов, бухгалтерии (бэк-офиса), отделов продаж розничных и корпоративных продуктов, специалистов по оценке залога, специалистов службы безопасности, менеджеров по работе с персоналом, IT-специалистов и т.д.

Таким образом, видно, что в Банк постоянно требуются специалисты различных направлений деятельности, квалификации, опыта.

При этом для поиска, отбора и набора различных категорий персонала в Банк применяются различные методы.

2.3 Применяемые в Банке методы набора, отбора и найма персонала

В подразделении Банка по Томской области используются следующие источники поиска и отбора персонала – таблица 11.

Таблица 11 – Используемые представительством Банка по Томской области источники поиска и отбора персонала

Источники	Удельный вес, %
Кадровый резерв	27,00
Внутренние источники	10,00
Кредитно-финансовые, другие учреждения и организации	15,00
Служба занятости населения и рекрутинговые агентства	5,00
Высшие и средние профессиональные учебные заведения	16,00
Самопроявившиеся кандидаты	27,00
Всего	100,00

Из таблицы 11 видно, что большая часть персонала приглашаются для отбора (на собеседование) из базы кадрового резерва (27,00 %), а также – самопроявившиеся кандидаты (27,00 %).

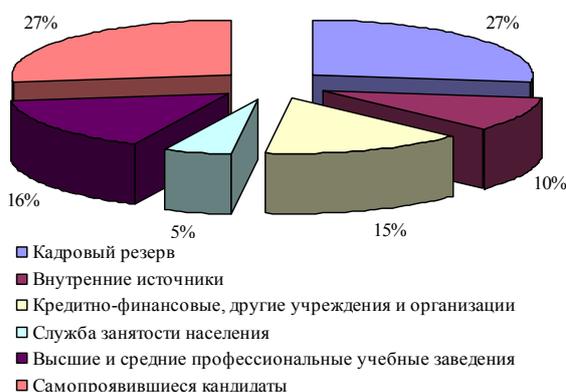


Рисунок 13 – Структура источников поиска и отбора персонала, применяемых представительством Банка по Томской области в 2016 году, %

Кроме того, 16 % лиц, которые приглашались Банком на собеседование для отбора, – выпускники высших и средних профессиональных учебных заведений.

15 % лиц, прошедших собеседование как кандидаты на вакантные места в представительстве Банка по Томской области, – бывшие работники иных кредитно-финансовых учреждений и организаций, а 10 % – кандидаты из внутренних источников.

Кроме того, 5 % кандидатов направлялись из Службы занятости населения и рекрутинговых агентств.

В целом, можно сказать, что система подбора, отбора и найма персонала в подразделении Банка по Томской области является частью более общей системы — системы управления персоналом.

Набор и подбор персонала в Банке является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями в человеческих ресурсах. Окончательное решение при наборе и подборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия Банком решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько этапов набора и подбора – рисунок 14:

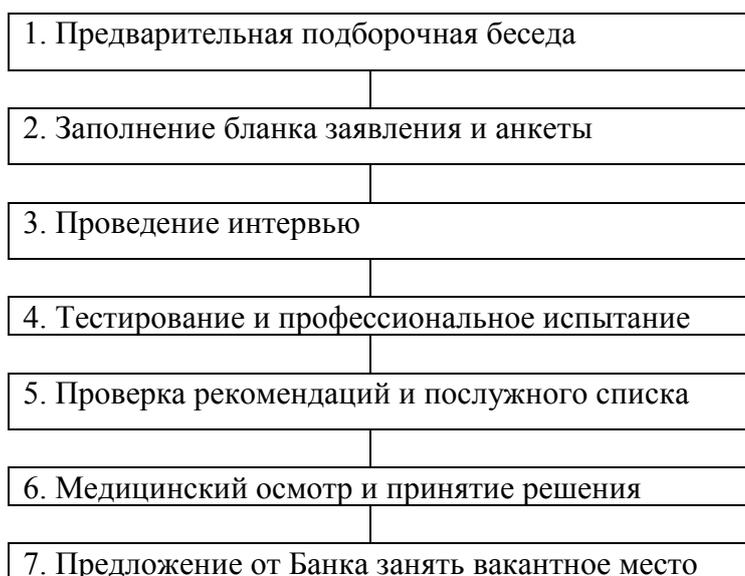


Рисунок 14 – Этапы подбора и отбора персонала в подразделение Банка по Томской области

Этап 1. Предварительная подборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно, и ее проводит специалист службы управления персоналом Банка. Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Этап 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты – минимальное, и запрашивается информация, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Как правило, информация касается прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться претенденту, и так, чтобы на их основе можно было провести стандартизированную оценку соискателя на вакантное место.

Анкета, применяемая в Банке для проведения собеседования с кандидатом, представлена в Приложении А к работе.

Этап 3. Беседа по найму (интервью). В Банке интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы), но и о корпоративной культуре Банка.

При собеседовании в Банке применяются следующие виды интервью – таблица 12.

Таблица 12 – Применяемые при собеседовании в Банке виды интервью

Вид интервью	Характеристика интервью
Биографическое интервью	Задача - выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию
Структурированное интервью	Цель - выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Наиболее распространено. Сочетает в себе элементы всех других видов интервью

Продолжение таблицы 12

Вид интервью	Характеристика интервью
Ситуационное интервью	Предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций
Интервью по компетенциям	Цель - определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в Банке в данной должности. В процессе интервью интервьюер обращается к прошлому опыту кандидата (для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития)
Стрессовое интервью	Применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д.

В качестве интервьюеров, как правило, выступают управляющий представительством Банка по Томской области или менеджер по работе с персоналом. Также в интервью могут принимать участие и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Собеседование в Банке имеет свою специфику:

1. Она обусловлена особенностями законодательства, регулирующего деятельность банков (а значит, на собеседовании потребуются выяснить знание инструкций Банка России, законов, касающихся финансово-банковской деятельности).

2. Если проводится собеседование кассира, то необходимо помнить, что претендент на должность кассира должен обладать безупречной репутацией. Для этого биографию кандидата проверяют сотрудники службы безопасности Банка.

3. Кандидат также должен обладать хорошей памятью, быть внимательным, уметь работать быстро и без ошибок. Это диагностируется с помощью психологического тестирования. Например, корректурная проба позволит оценить особенности внимания.

В Банке применяется несколько типов беседы по найму:

1. По схеме – беседы носят несколько ограниченный характер,

получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

2. Слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

3. Не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Этап 4. Тестирование и профессиональные испытания. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование позволяет формировать мнение о способности соискателя к профессиональному и должностному росту, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Этап 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, позволяет уточнить, что конкретно и с каким успехом соискатель делал на предыдущих местах работы.

Этап 6. Медицинский осмотр и принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Этап 7. Предложение от Банка занять вакансию или отказ в получении вакансии.

Если в результате подбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, то такой кандидат может получить предложение от Банка. Обычно такое предложение делается в устной форме.

Последним этапом процесса набора персонала в Банк является составление базы данных по кандидатам на вакантные должности.

Следующим этапом является найм работника. Первоначально с ним заключается трудовой договор. Трудовой договор представляет собой соглашение, заключенное между работником и Банком как работодателем, согласно которому работодатель должен обеспечить работника работой, условия которой будут соответствовать требованию трудового законодательства, а также обязуется своевременно выплачивать ему заработную плату в установленном размере.

В свою очередь, работник принимает на себя обязательства по выполнению определенных договором трудовых обязанностей и соблюдению правил трудовой дисциплины. К особенностям, которыми отличается трудовой договор, можно отнести следующее:

- 1) работником может быть только физическое лицо;
- 2) как участник данного договора работник выступает одновременно в качестве субъекта права и лица, выполняющего трудовую функцию;
- 3) заключивший трудовой договор работник входит в хозяйственную сферу работодателя в отличие от заключившего договор подряда подрядчика, который не входит в хозяйственную сферу заказчика;
- 4) трудовой договор имеет длящийся характер, поскольку выполнение своих обязательств участниками договора не приводит к прекращению его действия.

Порядок заключения и оформления трудового договора регулируется ТК РФ.

Выводы по второму разделу работы.

В представительстве Банка по Томской области работают свыше 40

человек. В основном, это молодые люди с высшим и средним специальным образованием. В большинстве своем сотрудниками Банка в Томской области являются женщины в возрасте до 35 лет, имеющие стаж работы в банковском секторе от 1 до 5 лет.

В целом, по рассматриваемому представительству Банка можно сказать по данным рассчитанных показателей, что, несмотря на рост уровня заработной платы, наблюдаются высокие показатели оборотов по приему и выбытию, а также текучести кадров. Это говорит о том, что в системе управления персоналом, в том числе в системе подбора, отбора и найма, имеются определенные проблемы.

Действующая система управления персоналом в Банке включает в себя подсистему поиска, подбора и найма персонала.

Чаще всего требуются: специалисты по работе с клиентами, клиентские менеджеры и кассиры. Такие позиции рассматриваются в качестве стартовых. Они не требуют специальной квалификации: обучение проводится Банком. Как правило, амбициозные сотрудники, поработав год - два, продвигаются дальше по карьерной лестнице.

При этом Банку сложно подобрать специалиста по управлению продажами малого и среднего бизнеса. Это эксперты, аналитики, которые должны отлично знать бухгалтерский учет, экономику, финансовую сферу, но при этом быть отличными продавцами, уметь заинтересовать клиента продуктами Банка.

Много времени и сил отнимает поиск специалистов сферы IT, риск-менеджмента, финансовых подразделений, методологии банковских процессов и др.

При подборе персонала Банк использует традиционные инструменты рекрутинга. Наиболее эффективными каналами поиска сотрудников являются кадровый резерв, а также самопроявившиеся кандидаты и рекомендации действующих сотрудников Банка. В последнее время популярностью начинает

пользоваться такой источник, как рекрутинговые интернет-порталы.

Кроме того, Банк проводит активную работу со студентами экономических факультетов – организует конкурсы при приеме на стажировку, участвует в различных мероприятиях, посвященных построению успешной карьеры молодых специалистов. Тем самым Банк формирует кадровую базу из молодых перспективных сотрудников.

В Банке при подборе кадров в первую очередь оцениваются профессиональные навыки кандидата, а процедуры проверки заключаются в проверке корректности данных, которые сообщил о себе кандидат. При этом никаких детекторов лжи не применяется.

Кадровая политика Банка такова, что Банк готов рассматривать кандидатов и без опыта. Главное – желание работать и развиваться вместе с Банком.

Основные методы отбора персонала – собеседование, проведение интервью, прохождение тестов, рекомендации с прошлых мест работы.

После поиска и отбора кандидатов на вакантные места проводится процедура найма, которая включает в себя заключение трудового договора, а также заполнение всех необходимых заявлений и анкет, помогающих вести кадровый учет и учет расчетов с персоналом по оплате труда.

В заключение необходимо отметить, что в последнее время Банк работает над удержанием сотрудников, и предлагает им расширенный социальный пакет, материальную мотивацию, обучение и повышение квалификации. Кроме того, как средство для удержания сотрудников выступает зачисление их в кадровый резерв – для дальнейшего выдвижения на руководящие позиции.

3 Совершенствование системы набора, отбора и найма в Банке

3.1 Проблемы действующей в Банке системы подбора, отбора и найма

По результатам рассмотрения действующей в Банке системы подбора, отбора и найма персонала были выявлены следующие проблемы – таблица 13.

Таблица 13 – Выявленные проблемы действующей в Банке системы подбора, отбора и найма персонала

№ п/п	Выявленная проблема	Суть проблемы
1	Пассивный рекрутинг	Подбор персонала, особенно рядового состава ведется «по старинке»
2	Неумение организовать достаточный поток соискателей	Работа с одними и теми же источниками кандидатского потока, нет индивидуального подхода к различным вакансиям
3	Основной упор при поиске - на внешний рынок труда	Работа идет только на входящем потоке внешних кандидатов (как правило с уже опытными специалистами)
4	Работа кадровой службы слабо автоматизирована	Большая часть резюме – на бумажных носителях; онлайн-резюме не хранятся; нет специальной программы по подбору кандидатов
5	Работники кадровой службы банка не развиваются профессионально	Не учатся, не следят за тенденциями банковской сферы, не знают новшеств в сфере подбора, отбора и найма персонала
6	Слабое владение работниками кадровой службы Банка технологиями проведения интервью	Эмпирический отбор неэффективен, допускаются слишком много ошибок. Опора исключительно на «интуицию»
7	Статистика по подбору, отбору и найму не собирается и не анализируется	Данные по подбору, отбору и найму не собираются ни в какие отчеты, не проводится их анализ, они не используются в управлении персоналом Банка
8	Не анализируется опыт по подбору, набору и найму персонала у банков-конкурентов	Не анализируя рекрутмент конкурентов, Банк упускает много полезного. Часто действия банков-конкурентов нагляднее укажут на ошибки Банка, подскажут отличные идеи
9	У Банка нет единого стандарта подбора	Сотрудника ищут под конкретного руководителя
10	В Банке нет стратегии HRM, нет последовательной HR-политики	Просто время от времени кто-то увольняется, и тогда нужна замена. Или же появляется новая позиция. Тогда рекрутеру ставят задачу: подобрать сотрудника
11	Руководство не считает процесс подбора, отбора и найма важным бизнес-процессом	Поэтому и воспринимается он как третьестепенный по важности

Приведем краткую характеристику каждой из выявленных проблем.

Проблема № 1. Пассивный рекрутинг. Очень часто подбор ведется «по старинке», как в начале 2000-х: кадровик представительства Банка по Томской области дает объявления (в газеты, в Службу занятости, на бесплатные сайты в Интернет), и ждет отклика.

Между тем, с начала XXI века рынок труда сильно изменился, изменились представления соискателей о работе и ее поиске, выросли ожидания. Во-первых, на рынок труда пришло новое поколение, у него свои особенности. Во-вторых, благодаря современным технологиям стали доступнее и привлекательнее фриланс, свой бизнес и стартапы. Наемная работа теперь не единственный вариант, есть альтернативы. В-третьих, на рынке труда, и в банковской сфере также, достаточно привлекательных работодателей, с которыми трудно конкурировать за персонал. Поэтому желательных кандидатов, особенно с редкой специализацией или талантливых специалистов приходится убеждать и мотивировать с самого начала.

Проблема № 2. Неумение организовать достаточный поток соискателей. Работники кадровой службы представительства Банка по Томской области работают с одними и теми же источниками кандидатского потока, не перестраивают свою работу под различные вакансии. Отчасти это – продолжение предыдущей проблемы.

У работников кадровой службы представительства Банка по Томской области четко прослеживается стереотип: если вчера с этого сайта приходили подходящие кандидаты, то придут и в сегодня, просто нужно подождать. При этом пока они ждут, время уходит, а незаполненные вакансии пустуют.

Проблема № 3. Основной упор – на внешний рынок труда. При этом работа идет только на входящем потоке внешних кандидатов – обычно это уже опытные специалисты.

Раньше это было почти единственным способом закрыть вакансию. Сейчас способов гораздо больше, если их использовать, то подбор будет идти

быстрее и успешнее.

Проблема № 4. Работа кадровой службы по подбору, отбору и найму персонала не автоматизирована. На всех этапах подбора рекрутер все делает сам, вручную, не используя вспомогательный софт.

Между тем, в рекрутинге много рутинных и емких по времени процессов. По словам работника кадровой службы Банка, он делает это «на автомате». Большой объем ручной работы загружает специалиста кадровой службы настолько плотно, что у него не остается времени на: активный и инициативный рекрутинг (проблема № 1). Рекрутеру некогда думать, как сделать лучше, что изменить, ему некогда осваивать новые технологии. При этом рекрутинг становится сложнее и требует новых подходов, а требования к рекрутеру повышаются. И это только обостряет проблему.

Проблема № 5. Рекрутеры не учатся, не развиваются профессионально. Не следят за новинками и технологиями подбора, за тенденциями банковской отрасли.

Ощущение, что уже постиг на практике все необходимое, мешает профессиональному росту. На самом деле подбор и отбор персонала становятся динамичнее и сложнее, конкуренция за персонал сейчас выше, чем раньше, появляются новые технологии и решения. При этом работники кадровой службы Банка все это игнорируют, и опираются только на свой опыт. Поэтому их работа по подбору, отбору и найму персонала в Банк постепенно теряет свою эффективность.

Проблема № 6. Рекрутеры не очень хорошо владеют технологиями интервьюирования и оценки кандидатов. Многие когда-то учились проводить собеседования, наблюдая за работой более опытных коллег, потом к этому добавился собственный опыт.

Эмпирический отбор неэффективен, допускаются слишком много ошибок. Опора исключительно на «интуицию».

Проблема № 7. Статистика по подбору, отбору и найму не собирается и

не анализируется. Кадровый отдел Банка ограничивается минимальной статистикой – той, что необходима для отчета перед руководством. Но самим работникам кадровой службы Банка вникать в статистику неинтересно и некогда. При этом такая информация дает массу данных для анализа. Если научиться с ними работать, то подбор персонала можно сильно улучшить.

Проблема № 8. Не анализируется рекрутмент конкурентов.

Конкурентами могут быть как Банки из основного сегмента рынка (для Банка – это, в основном, потребительское кредитование), так и совсем из других отраслей, если интересы Банка и конкурентов (например, потребительских кооперативов и микрофинансовых компаний) пересекаются на рынке труда.

Не анализируя опыт подбора, отбора и найма персонала конкурентов, Банк упускает много полезного. Часто действия конкурентов нагляднее укажут на собственные ошибки кадровой службы Банка, подскажут отличные идеи.

Проблема № 9. У Банка нет единого стандарта подбора.

Сотрудника ищут под конкретного руководителя. Проблем несколько, приведем две основные:

1. В этом случае у работников кадровой службы Банка нет ясных критериев отбора, он вынужден «обслуживать» конкретного руководителя, порой подстраиваться под его капризы, это усложняет и удлиняет процесс поиска, отбора и найма.

2. На первый взгляд, подбирать сотрудника под руководителя логично: им же вместе работать. По факту это недальновидно: в таких отделах смена одного линейного руководителя часто приводит к тому, что приходится менять весь отдел (другой руководитель с этими сотрудниками может и не ужиться), в итоге объем подбора резко возрастает.

Проблема № 10. В Банке нет стратегии HRM, нет последовательной HR-политики.

Просто время от времени кто-то увольняется, и тогда нужна замена. Или

же появляется новая позиция. Тогда работнику кадровой службы Банка ставят задачу: подобрать сотрудника.

Проблема в том, что процесс подбора, отбора и найма существует не сам по себе, он тесно переплетается с другими бизнес-процессами. Поэтому если как в случае с рассматриваемым Банком, нет системного подхода, нет продуманной и последовательной работы с персоналом на всех уровнях, то работники кадровой службы Банка при подборе и отборе персонала работают много, но часто вхолостую.

Проблема № 11. Руководство не считает процесс подбора, отбора и найма важным бизнес-процессом.

Поэтому работу персонала кадровой службы Банка по подбору воспринимают часто как третьестепенную по важности, коммуникация рекрутеров и руководства управляющего подразделением Банка и руководителями отделов, куда ведется подбор новых работников, полноценно не выстроена.

При этом подбор персонала часто вскрывает самые глубокие и серьезные проблемы того или иного отдела подразделения Банка по Томской области, которые часто незаметны топ-менеджерам подразделения. Поскольку часто они не решаются, и даже не обсуждаются, то плохо идет не только подбор персонала, но тормозится развитие подразделения Банка по Томской области в целом.

Таким образом, первые семь из рассмотренных проблем в системе подбора, отбора и найма персонала подразделения Банка по Томской области имеют общий корень – стереотипичность мышления и подходов у работников кадровой службы Банка, а также нежелание учиться и осваивать новое. Последние четыре проблем связаны с тем же самым, но уже со стороны руководства подразделения Банка и руководителей отделов. В целом, ответственность за неудачи подбора, отбора и найма персонала работники кадровой службы почти поровну могут разделить с руководством

подразделения Банка.

От обозначения выявленных проблем в системе подбора, отбора и найма персонала в Банке перейдем к рассмотрению вариантов их решения.

3.2 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию действующей в Банке системы набора, отбора и найма

Проблема № 1. Пассивный рекрутинг.

Здесь кадровой службе Банка необходимо переходить к активному и инициативному рекрутингу. И, также, необходимо добавить креатива в поиск новых сотрудников. Для этого можно использовать опыт как зарубежных, так и отечественных компаний. Например, опыт ИКЕА. Компания решила рассказывать о карьерных возможностях, раскладывая буклеты в коробки с мебелью (оказалось, что собирая шкаф, можно найти интересную вакансию). По итогам этой кампании пришло 4 285 резюме и 280 человек были приняты на работу. Просто, и, при небольших затратах, и эффективно.

Приведем еще один пример. Команда MasterCard Canada использовала хештег #internwanted для поиска стажера. Чтобы попасть на стажировку, нужно было придумать и описать в социальных сетях нечто, что соответствует целям MasterCard. Например, как сделать, чтобы наличные ушли в прошлое, какую программу выбрать для продвижения ценностей компании и так далее. Приветствовались самые разные идеи.

На стажировку взяли ребят, идеи которых набрали больше всех лайков и репостов. Для 532 откликнувшихся кандидатов пришлось открыть новые позиции: слишком высокая концентрация таланта на один квадратный лайк.

Эти же подходы могут быть применены при поиске новых сотрудников не только в Сибирское региональное представительство Банка, но и в другие подразделения Банка по всей стране. Можно запустить хештег, например, #тотсамыйдляБанка#, а рекламный пост разместить в виде баннера на сайте

Банка, в одноклассниках, вКонтакте, в Инстаграмм и пр.

Проблема № 2. Неумение организовать достаточный поток соискателей.

Здесь работникам кадровой службы Банка следует расширять свои представления об источниках привлечения. И постепенно осваивать новые способы, экспериментировать, оценивать их эффективность по различным вакансиям.

Перечислим классические и современные способы поиска сотрудников:

1. Job-сайты: hh.ru, superjob.ru, rabota.ru, zarplata.ru, job.ru, rabota.mail.ru, freelance.ru. при этом Freelance.ru – биржа фрилансеров, а не классический job-сайт. Этот ресурс особенно результативен при поиске специалистов на проектную работу, но иногда там можно найти и «постоянщиков» на удаленную работу и даже в офис.

2. Сайты объявлений. Например, Avito, «Из рук в руки» и другие. Там есть объявления самой разнообразной тематики, в том числе и о работе.

3. Региональные и городские порталы. Например, www.70.ru (Томск). Часто для того, чтобы попасть на городской портал, достаточно в адресной строке перед «» набрать номер региона (например, для Томской области – это 70). Обычно на городских порталах есть раздел «работа», туда можно добавить свое объявление.

4. Сайты профессиональных сообществ (по сферам деятельности), а также профессиональные форумы. Иногда полезны и форумы без выраженной отраслевой или профессиональной направленности.

5. Социальные сети. В первую очередь профессиональные: LinkedIn, Профессионалы.ru, «Мой Круг». А также все остальные: Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», «Мой мир», Twitter, Instagram (Instagram – фото- и видеоприложение с элементами социальной сети). В соцсетях можно использовать следующие варианты:

– искать группы по поиску работы или отраслевые группы, в них размещать объявления о вакансии;

– разместить вакансию на своей личной странице так, чтобы она была доступна для ваших подписчиков (еще можно попросить их кого-то порекомендовать, сделать репост вакансии);

– разместить вакансию в группе Банка (и здесь тоже можно попросить о репосте);

– либо же сразу искать в соцсетях потенциальных кандидатов и отправлять им индивидуальные предложения.

6. Различные блог-платформы, например, в LiveJournal. Там тоже можно рекламировать вакансию.

7. Можно сделать видеовакансию и выложить ее на YouTube.

После того, как видеовакансия опубликована на YouTube, ссылку на нее можно дать в соцсетях, на job-сайтах, на сайте Банка и т. д. Тогда ее увидят больше потенциальных сотрудников.

8. Собственный сайт Банка.

Для этого на сайте есть раздел «Вакансии». Другой вариант – сделать отдельный карьерный сайт. Удобно, когда прямо с сайта кандидат может откликнуться на понравившуюся вакансию: здесь же заполнить и отправить анкету, выполнить профессиональные тесты или отборочные задания (если это нужно) и т.д.

9. Рекламные объявления на радио.

10. Реклама вакансий на популярных электронных картах города («ДубльГИС», «Вектор» и другие). Вакансию можно разместить там в виде рекламного баннера.

11. Реклама в «бумажных» газетах и журналах. В зависимости от задачи, могут пригодиться и бесплатные, и платные издания, а также отраслевые журналы.

12. Кадровые агентства, хедхантеры, рекрутеры-фрилансеры и прочие посредники.

13. Кадровый резерв. Не стоит о нем забывать: вырастить нужные кадры

можно из имеющихся сотрудников. Варианты:

1) повышение сотрудника в должности;

2) переобучение работника для совершенно новой позиции с другими обязанностями;

3) расширение функционала сотрудника;

4) совмещение двух разных должностей.

14. Бывшие сотрудники, если они ушли по-доброму. Возможно, сейчас изменились условия или появились новые вакансии. Их можно предложить «бывшим», которые были на хорошем счету. Еще вариант – попросить их порекомендовать кого-то.

15. Рефералы. То есть новые работники, привлеченные действующими сотрудниками Банка (например, за определенный бонус).

16. На некоторые позиции кандидатами могут стать близкие, знакомые или соседи работников Банка. Или же можно воспользоваться их рекомендациями.

17. Своя база кандидатов. Ее полезно постепенно копить, добавляя туда тех, кто раньше отправлял резюме или проходил у собеседования.

Это полезно, если база хорошо систематизирована и с ней удобно работать: данные хранятся в электронном виде, работают поиск и сортировка по параметрам, есть пометки рекрутера о работе с конкретными кандидатами. Бумажные папки с распечатанными резюме – прошлый век, они неудобны в работе и занимают много места.

18. Полезно следить за кадровой политикой конкурентов. Если там назначено новое начальство, проходит реорганизация или массовые сокращения, нужно быть начеку. Это отличный момент для привлечения их сотрудников к себе. «Точечный вариант»: если появляется информация о том, что из банка-конкурента собирается увольняться кто-то, нужный Банку, то следует поспешить, и сделать увольняющемуся интересное предложение, пока этого не сделал кто-то другой.

19. Реклама на транспорте. В любом транспорте (электрички, троллейбусы и трамваи, автобусы и маршрутки, служебные автомобили Банка и др.).

20. Стажировка и практика для студентов. Это возможность отобрать лучших, и сделать им предложение.

21. Защита дипломов. Еще один способ работы со студентами и молодыми специалистами: попросить разрешения у ВУЗа присутствовать на защитах: там можно отобрать перспективных кандидатов.

22. Бесплатные семинары и другие мероприятия. Для нужной Банку аудитории он может проводить их сам. По ходу мероприятия следует рассказывать о Банке и имеющихся вакансиях, предлагать оставлять резюме в создаваемой базе резервистов.

Очень удобный и экономичный формат – онлайн-мероприятия (вебинары, мастер-классы онлайн и др.). Их преимущества перед очными мероприятиями: не нужно арендовать помещение, можно собрать больше людей, чем на очном мероприятии, а после еще увеличить охват, распространив запись вебинара через интернет.

23. Масштабные конкурсы для нужных вам специалистов. Например, предложить участникам решить какую-то проблему, поделиться идеей. Победители получают материальные призы и / или предложение о работе в Банке.

24. Запуск бесплатных приложений в Интернете: психологические тесты, тесты на IQ, профориентационные тесты, тесты по конкретной профессиональной области. Сюда же можно отнести необычные и сложные задачи, которые захочется решить специалистам. Заполняя форму, человек указывает свои контактные данные и профессию. Результаты должны дублироваться в кадровую службу Банка. Таким образом, можно выявить и нанять к себе талантливого специалиста. Или, по крайней мере, занести его в базу данных резервистов.

25. Кандидатов можно искать даже на сайте знакомств. Необходимо разместить фото красивой девушки (одна анкета) и красивого мужчины (вторая анкета). В анкетах следует указать, что ее владелец занимается поиском персонала, и написать – какие сотрудники требуются. Будет много просмотров, и можно подобрать нужного кандидата.

Проблема № 3. Основной упор – на внешний рынок труда.

Здесь необходимо начать привлекать кандидатов с помощью стажировок, профессиональных конкурсов, рекомендательного рекрутинга, работы с кадровым резервом и пр. Необходимо решить, какие способы подойдут Банку, и как использовать их вместе с классическими вариантами.

Проблема № 4. Работа кадровой службы по подбору, отбору и найму персонала не автоматизирована.

Безусловно, в современном рекрутинге много рутинных и емких по времени процессов. По словам работника кадровой службы Банка, он делает это «на автомате». Большой объем ручной работы загружает специалиста кадровой службы настолько плотно, что у него не остается времени на активный и инициативный рекрутинг (проблема № 1). Рекрутеру некогда думать, как сделать лучше, что изменить, ему некогда осваивать новые технологии. При этом рекрутинг становится сложнее и требует новых подходов, а требования к рекрутеру повышаются. И это только обостряет проблему.

Для решения данной проблемы первоначально следует выяснить, какие системы автоматизации существуют, что они умеют делать, как экономят время. Так, есть «коробочные» и «облачные» решения (SaaS, то есть программное обеспечение предлагается как услуга – от англ. «Software-as-a-Service»), есть софт дорогой и более доступный. С помощью программ автоматизации можно скачивать резюме, системаизировать их, сортировать по нужным параметрам, собирать и получать часть статистики в наглядном виде. Сейчас подобрать программное решение можно под любые задачи и любой

бюджет.

Автоматизированная система должна выполнять следующие функции:

- 1) импорт резюме с job-ресурсов и из социальных сетей;
- 2) удобный поиск по базе резюме;
- 3) работа с кандидатами в базе данных;
- 4) анализ проделанной работы (статистические отчеты);
- 5) гибкость настроек сервиса автоматизации;
- 6) работа с социальными сетями.

Проблема № 5. Рекрутеры не учатся, не развиваются профессионально.

Работникам кадровой службы, как и всем специалистам своего дела сейчас, необходимо постоянно учиться. В настоящее время, благодаря современным технологиям делать это удобно. Много нового и полезного можно узнать, вообще не вставая с рабочего места. Можно ходить на профильные сайты, участвовать в профессиональных дискуссиях (или хотя бы читать, что пишут другие), читать книги и свежие статьи.

Бесплатно повысить свой профессионализм можно:

- 1) посещая бесплатные онлайн-мероприятия: вебинары, мастер-классы, конференции;
- 2) посещая бесплатные офлайн-мероприятия: семинары, встречи, круглые столы;
- 3) читая книги (цена хорошей книги, все равно, окажется ниже цены платных семинаров и курсов повышения квалификации, и не факт, что знания, почерпнутые из книги, будут хуже тех знаний, что дадут на курсах или семинаре);
- 4) посещать отраслевые сайты, стать членом HR-группы в социальных сетях, читать специализированные блоги;
- 5) бесплатные онлайн-курсы ведущих мировых университетов (но здесь часто требуется хорошее знание английского)

Интернет-проекты в сфере массового онлайн-образования, где водятся

полезные бесплатные курсы:

1) www.coursera.org – самый известный и посещаемый проект, основан Стенфордским университетом. Есть интерфейс на русском. Большинство онлайн-курсов на английском, но теперь в проекте принимают участие и несколько крупных российских вузов;

2) EdX – аналог Coursera, совместный проект Массачусетского технологического института и Гарварда;

3) «Универсариум» – российский проект, все курсы на русском. МГУ, РЭУ имени Плеханова и пара десятков других вузов. По мнению специалистов, Coursera сделана удобнее. Но если нужны курсы на русском, то «Универсариум» подходит лучше.

Еще будут полезны и интересны: MIT OpenCourseWare, Khan Academy, Udacity.

Проблема № 6. Рекрутеры не очень хорошо владеют технологиями интервьюирования и оценки кандидатов.

Работникам кадровой службы Банка необходимо осваивать новые, современные технологии проведения интервью и собеседований. Интервьюирование, собеседование и оценка кандидатов – основа основ в подборе, отборе и найме персонала.

Например, как современную и эффективную технологию проведения интервью можно рекомендовать поведенческое интервью (технологии STAR и PARLA).

Поведенческое интервью применимо для кандидатов из любой сферы деятельности. В ходе интервью работник кадровой службы Банка может собирать полные поведенческие примеры (ППП) из опыта кандидата. Из каждого такого становятся ясны:

- 1) ситуация, с которой кандидат столкнулся (situation);
- 2) задача, которая стояла перед ним (task);
- 3) действия, предпринятые кандидатом (action);

4) результат, итог ситуации (result).

Эти компоненты легко запомнить по аббревиатуре STAR – Situation, Task, Action, Result.

Существует похожая модель PARLA, сфокусированная на развитии:

- 1) problem – проблема, сложность;
- 2) action – предпринятые действия;
- 3) result – результат;
- 4) learned – полученный урок, сделанные выводы;
- 5) applied – как впоследствии применялся этот опыт.

Как правило, достаточно получить по 2 – 3 полных поведенческих примера (ППП) для каждой интересующей компетенции, тогда картина опыта выходит более-менее ясной. Чтобы собрать более подробные ППП и сделать вывод о компетенциях кандидата, важно учитывать некоторые тонкости. Для каждой группы вопросов они свои:

1. Вопросы о ситуации (S) – «Расскажите о ситуации, в которой...»

Иногда можно отталкиваться от списка компетенций, но этого, как правило, недостаточно.

Например, если необходимо оценить компетенцию «Привлечение клиентов» при подборе менеджера по продажам банковских продуктов. То ответ на вопрос «расскажите, как вы привлекли нового клиента» может оказаться недостаточно информативным. Отвечая на подобные «свободные» вопросы, кандидат называет первые вспомнившиеся примеры, содержательности которых может попросту не хватить для оценки.

О более интересных ситуациях можно услышать, если задавать вот такие вопросы:

1. Расскажите о самом крупном потенциальном клиенте, с которым вы вели переговоры.
2. Расскажите о самых сложных переговорах с потенциальным клиентом.

3. Привлеченные вами клиенты. Какой случай вы считаете самым выдающимся за последние полгода?

4. Ваша самая большая неудача в привлечении новых клиентов за последние шесть месяцев.

Когда задается вопрос о самом большом достижении в этой компетенции, то оценивается нынешний «потолок» кандидата, ведь у кого-то самый золотой клиент имеет годовые обороты 100 тысяч рублей, а у другого – 100 миллионов.

Спрашивая о сложностях, трудностях и неудачах, можно узнать, что кандидат делает для разрешения таких ситуаций, оценивается широта его инструментария, умение им пользоваться.

Наиболее полные достоверные примеры приходятся на последние 3 – 6 месяцев. Более ранние мозг человека привычно «архивирует», отбрасывая детали (которые, как раз, очень важны).

Примеры S-вопросов для некоторых компетенций представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Примеры S-вопросов для оценки компетенций кандидатов (на примере менеджера по продажам банковских продуктов)

Область	Компетенция	Примеры S-вопросов
Личная эффективность	Расстановка приоритетов	Вспомните, как на вас свалилось сразу несколько крупных задач и пришлось решать, какие из них делать в первую очередь. Расскажите об этом. Вспомните случай, когда вам было непросто решить, каким из двух важных вопросов заняться.
	Принятие решений	Самое сложное решение, которое вы приняли на работе за последние полгода. Какое из ваших решений за последние полгода было самым креативным? Приведите пример ситуации, когда вы приняли ошибочное решение.
Продажи	Переговоры об условиях	Вспомните ситуацию, в которой вы наиболее активно торговались. Вспомните случай, когда клиент активнее всего просил скидку или отсрочку.
	Холодные звонки	Вспомните, как вам нужно было договориться о встрече с незнакомым человеком из незнакомой компании. Каким своим холодным звонком вы гордитесь больше всего?

Продолжение таблицы 14

Область	Компетенция	Примеры S-вопросов
Коммуникации	Командная работа	Вспомните, как вам нужно было кооперироваться с коллегами для решения общей задачи. Когда вам было сложнее всего работать в команде?
	Конфликтные ситуации	Какая ситуация при общении стала для вас наиболее эмоционально напряженной? Вспомните, как вы общались с агрессивно настроенным собеседником.

При этом важно, чтобы от кандидата было получено описание конкретного поведенческого примера, а не общая информация в стиле «у меня часто были такие ситуации; и самое главное, чтобы...»

2. Вопросы о задаче (Т) – «Какая задача перед вами стояла?»

Т-вопросы ставятся в трех основных формулировках:

1. Какая задача стояла перед вами?
2. Какую задачу вы бы поставили себе в этой ситуации?
3. Что было для вас главным в этой ситуации? (Чего вам было важнее всего добиться?)

Вопросы второго и третьего вида хороши, когда обсуждаются действия кандидата, которые он предпринял для решения проблемы самостоятельно (без указания руководства).

3. Вопросы о действиях (А) – «Что вы сделали?»

Конкретные действия кандидата – это, пожалуй, самая содержательная и интересная часть его рассказа. Здесь нужно понять, как именно кандидат решает задачи, о которых стало ясно из ответов на Т-вопросы. Для создания полной картины специалист кадровой службы Банка должен задавать уточняющие вопросы, раскрывающие практический опыт кандидата, например:

1. Что именно вы сделали?
2. С какими трудностями вы столкнулись?
3. Что именно вы сказали?

Эта часть интервью потребует от специалиста кадровой службы Банка умения возвращать обсуждение в нужное русло, придерживаться формата –

таблица 15.

Таблица 15 – Форматы возвращения интервью в нужное русло

Отклонения в интервью	А-вопросы для уточнения	Нужный формат
Неконкретное описание действий: «Я убедил клиента в»	Что именно вы сказали? Как аргументировали?	Описание конкретных действий кандидата: «Я рассказал клиенту, как облегчит его заграничный отдых кредитная карта Банка»
Обобщение: «Я в таких ситуациях всегда стараюсь найти доводы, чтобы убедить клиента в ...»	Какие доводы вы нашли в конкретном случае? Что вы сказали клиенту?	
Кандидат рассказывает о «мы»-опыте: «Мы поговорили с клиентом, рассказали ему о преимуществах кредитной карты Банка, и он согласился»	Что лично вы сделали? Что сделали именно вы, а не ваши коллеги?	

А-вопросы будут слегка различаться в зависимости от типа компетенций

– таблица 16.

Таблица 16 – Примеры А-вопросов в зависимости от типа компетенций

Типы компетенций	Типичные А-вопросы
Коммуникативные: - ведение переговоров; - публичные выступления; - мотивирование; - постановка задач; - работа с жалобами; - работа на совещании; - деловая переписка	Что вы сказали? Как он отреагировал? Что вы сделали после этого? Как вы это объяснили? Какие доводы вы привели? Что вы сделали, чтобы настроить собеседника на спокойный разговор?
Интеллектуальные: - принятие решений; - расстановка приоритетов; - анализ информации	Как вы принимали решение? Как вы собирали информацию? Какие еще были варианты? Что вы учитывали? Какие параметры вы сравнивали? Как?

4. Вопросы о результате (R) – «Чем все закончилось?»

После того, как поведенческий пример почти собран, известна исходная ситуация, задача и подробные действия кандидата. Осталось понять – насколько последние были успешны, удалось ли кандидату выполнить свою задачу. Это необходимо делать аккуратно: если кандидат заподозрит, что оценивается успешность, то он может дать необъективный ответ, чтобы произвести хорошее впечатление.

Поэтому лучше задавать не прямые R-вопросы:

1. Чем все закончилось?
2. На этом все закончилось?

Если ответ кандидата – общий, в стиле «все получилось», то можно уточнить:

1. Какими были итоговые договоренности?
2. В какой момент все было готово?
3. Что именно сказал после этого клиент/руководитель/коллега?

В итоге поведенческого интервью с кандидатом работник кадровой службы Банка должен уверенно ответить на вопрос: Есть ли у кандидата достаточный успешный опыт в разрешении ситуаций, похожих на те, которые его ожидают при его работе в Банке?

Полученные данные, чтобы облегчить их анализ, можно свести, например, в следующую таблицу – таблица 17.

Таблица 17 – Итоговая оценка кандидата (пример при подборе руководителя одного из отделов в Банке)

Компетенция	Ситуации из опыта кандидата		Методы, которыми владеет кандидат	
	Частота	Какие ситуации	Разнообразие методов	Как именно
Мотивирование подчиненных	++	Мотивация на ответственную работу без систематического контроля	+	Аргументирует перспективами карьерного роста.
Оперативное руководство удаленными подчиненными	+++	Постановка и корректировка задач на оперативках Постановка индивидуальных задач	++	Проверяет понимание с помощью «протокола собрания». Совместно с подчиненными составляет план действий при постановке трудных задач. Учитывает уровень готовности.
Делегирование	+	Делегировалось наставничество над новичками	+	Выбор наставника был во многом случайным. Задачи ставились по SMART. Передача полномочий не проводилась.

На основании представленной таблицы удобно выделять плюсы, минусы, возможности и ограничения кандидатов, связанные с работой на определенной должности в Банке.

Кроме того, поведенческое интервью можно широко применять также при оценке уже работающего персонала. Такая оценка может использоваться для грейдинга, определения кандидатов на продвижение, а также для построения планов обучения и развития.

Проблема № 7. Статистика по подбору, отбору и найму не собирается и не анализируется.

Работникам кадровой службы Банка необходимо научиться разбираться с метриками, освоить хотя бы простейшие инструменты.

Так, в работе по подбору, отбору и найму персонала работники кадровой службы Банка могут опираться на следующие шесть стратегических рекрутинговых метрик. Польза от их использования возрастет, если каждый показатель анализировать в динамике: каким он был раньше, каков сейчас, чего ожидать в перспективе:

1. Рост производительности труда за счет найма более эффективных сотрудников.

Подбор персонала обходится недешево и требует времени. Поэтому подбирать «среднячков» невыгодно: эффективность труда не вырастет, зато дополнительно добавятся расходы на рекрутинг. Нужно нанимать тех, кто способен добиваться большего – за счет опыта, мастерства и т.д. Поэтому важно понять, на сколько процентов в среднем выше результативность новичков по сравнению с их предшественниками в той же должности.

Эту метрику многие называют показателем качества найма. Однако более точное название – показатель роста производительности труда. Последний вариант информативнее, потому что тогда эту метрику можно оценивать в динамике: чем дольше работает в Банке сильный сотрудник, тем больше пользы от его работы (и тем выше показатель). Однако из этого

следует, что рост производительности труда новичков нужно учитывать и анализировать не сам по себе, а в сочетании с эффективностью их удержания. Оба этих показателя нужно постоянно улучшать. Задача для работников кадровой службы Банка – выяснить, какие факторы позволяют этого добиться: а) сейчас, б) в перспективе.

2. Процент неудачных наймов и ущерб от найма слабых кандидатов.

Кадровая служба Банка анализирует ошибки и неудачи – чтобы в перспективе их стало меньше. Это касается всех бизнес-процессов, и лишь процесс подбора, отбора и найма стоит особняком, что неверно.

Для начала следует определиться, какой найм считать неудачным. Обычно это один из таких случаев:

- эффективность труда нового сотрудника очень низкая;
- обучение безрезультатно;
- новый сотрудник увольняется в течение нескольких месяцев;
- его уговаривают уйти или даже увольняют.

Ошибки найма и слабые новички наносят Банку большой ущерб:

- из-за низкой производительности их труда Банк недополучает;
- руководителю отдела приходится тратить на таких сотрудников больше времени;
- своей работой они демотивируют коллег;
- вскоре приходится искать им замену – а это дополнительные расходы;
- если итог их труда — еще и обиженные клиенты, то их лояльность к Банку падает;
- ущерб от допущенных ошибок может в 2 – 5 раза превышать зарплату сотрудника (имеется в виду годовой уровень его дохода).

3. Убытки из-за плохо организованного подбора персонала.

Неэффективный рекрутмент увеличивает расходы Банка:

1. Если подбор ведется неоправданно медленно, то вакансия долго пустует – дольше, чем предполагалось. Человека нет – и работа стоит на месте.

Если же от нее еще и зависит доход – напрямую или косвенно, то не факт, что потом этот ущерб удастся восполнить. За это время можно даже потерять клиентов – они уйдут к конкурентам Банка.

2. Если от общения с рекрутерами у кандидатов остаются неприятные впечатления, Банк может потерять их и как клиентов.

3. Когда кандидаты посчитают, что в Банке с ними плохо обращаются, отклик на вакансии Банка будет постепенно слабеть. Например, кандидат рассказывает в своем деловом кругу о неприятном собеседовании: желающих повторить его путь станет в разы меньше.

В связи с этим работникам кадровой службы Банка необходимо составить план действий, который поможет ускорить подбор и сделать собеседования комфортнее для кандидатов.

4. Возможные убытки от того, что Банк упустил первоклассных кандидатов.

Если перспективный кандидат заинтересовался вакансией, нашел время, чтобы откликнуться на нее, а его упустили или отсеяли, для Банка это серьезная потеря. Он мог принести в Банк свой опыт, знания и инициативу, и теперь все это достанется конкурентам Банка.

Поэтому работникам кадровой службы Банка нужно оценить, сколько высококлассных специалистов они могут привлечь, и сравнить эти цифры с реальной долей найма таких «звездочек». Цену упущенных возможностей несложно подсчитать вместе со специалистами финансового отдела.

5. Стоимость дополнительных часов, потраченных руководителями на наем.

Каждый час, потраченный руководителем на собеседования в свой отдел, – это время, которое он не смог уделить бизнес-задачам. Поэтому идеальный вариант – экономить время руководителей отделов, но следить, чтобы эффективность подбора не падала. Работникам кадровой службы Банка нужно узнать у руководителей отделов, сколько часов те могут потратить на

отсмотр кандидатов – без ущерба для работы, и наметить эти показатели как цель.

Стоимость лишних часов, потраченных руководителями на подбор, тоже можно подсчитать вместе с финансовым отделом. После этого нужно выяснить причины этой проблемы и наметить решение.

6. ROI рекрутмента.

ROI (от англ. return on investment) – окупаемость инвестиций. Этот финансовый коэффициент показывает уровень доходности или убыточности бизнеса или конкретного бизнес-процесса. Он рассчитывается как отношение суммы прибыли к сумме инвестиций.

ROI вычисляется почти для всех бизнес-процессов – кроме процессов подбора, отбора и найма персонала. Чаще всего последний воспринимается лишь как вспомогательный процесс, и его положительное влияние на весь бизнес не учитывается. Поэтому обычно рекрутеры могут подсчитать только расходы на подбор. Если же руководство Банка станет понимать стратегическое значение подбора персонала, то можно будет рассчитывать его ROI и сравнивать с прошлогодним значением, а также – с ROI других ключевых бизнес-процессов. Безусловно, что работники кадровой службы Банка должны прогнозировать изменения ROI, и стремиться повышать этот важный показатель.

Проблема № 8. Не анализируется рекрутмент конкурентов.

Для исправления ситуации можно собирать информацию из открытых источников и от кандидатов, запускать технологию «тайный соискатель» и т.д.

Проблема № 9. У Банка нет единого стандарта подбора.

С целью исправления сложившейся ситуации следует разработать сообща с руководством подразделения Банка единый стандарт подбора и придерживаться его – как при подборе рядовых (операционных) работников и менеджеров, так и при подборе рядовых сотрудников. Тогда прозрачнее и проще станет не только рекрутмент, но и работа в Банке в целом.

Проблема № 10. В Банке нет стратегии HRM, нет последовательной HR-политики.

Необходимо выстраивать стратегию HRM.

Проблема № 11. Руководство не считает процесс подбора, отбора и найма важным бизнес-процессом

Работникам кадровой службы Банка необходимо найти общий язык с руководством, пытаться обсуждать вместе наиболее серьезные проблемы. Для управляющего – узнать больше об HRM, научиться видеть все бизнес-процессы системно.

Как видно из изложенного, с целью совершенствования действующей системы подбора, отбора и найма персонала необходимо проводить не просто «точечную» работу, а полноценные системные изменения. При этом проведенная работа, несмотря на то, что возникнут определенные затраты на ее исполнение, повысит уровень эффективности проводимой в Банке работы по подбору, отбору и найму персонала.

3.3 Затраты на предлагаемые мероприятия и их экономическая эффективность

С учетом предлагаемых направлений по совершенствованию действующей в Банке системы подбора, отбора и найма персонала, затраты на их реализацию составят – таблица 18.

Таблица 18 – Смета расходов на предлагаемые к реализации мероприятия

Направления статьи расходов	Требуемая сумма, тыс. руб.	в % от общей требуемой суммы
Создание программы по управлению поиском, отбором и наймом персонала	300,00	57,14
Разработка стратегии HRM	50,00	9,52
Разработка единого стандарта подбора, отбора и найма для всех должностей	50,00	9,52
Размещение рекламных баннеров в сети	25,00	4,76
Проведение конкурсов для нужных специалистов	50,00	9,52

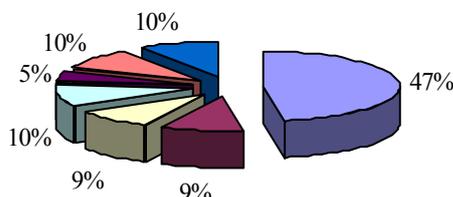
Продолжение таблицы 18

Направления статьи расходов	Требуемая сумма, тыс. руб.	в % от общей требуемой суммы
Организация и проведение стажировок для молодых специалистов	50,00	9,52
Итого	525,00	100,00

Как видно из таблицы 18 (рисунок 15), на реализацию всех предлагаемых мероприятий потребуется 525 тыс. руб. При этом большую часть расходов составят затраты на создание программы по управлению поиском, отбором и наймом персонала – 57,14 % от требуемой суммы.

Разработанная для нужд подбора, отбора и найма персонала программа позволит:

- 1) создать полноценную базу резервистов;
- 2) хранить в заархивированном виде резюме кандидатов из резерва, с возможностью извлекать их в нужный момент;



- Создание программы по управлению поиском, отбором и наймом персонала
- Формирование базы резервистов
- Разработка стратегии НМР
- Разработка единого стандарта подбора, отбора и найма для всех должностей
- Размещение рекламных баннеров в сети
- Проведение конкурсов для нужных специалистов
- Организация и проведение стажировок для молодых специалистов

Таблица 15 – Структура расходов на реализацию предлагаемых мероприятий, %

3) проводить быстрый отбор требуемых кандидатов по интересующим параметрам;

4) составлять и быстро представлять руководству любые отчеты,

связанные с текущим состоянием и ретроспективой процесса подбора, отбора и найма персонала;

5) рассчитывать показатели по представленным в параграфе 3.2 (проблема № 7) шести рекрутинговым метрикам;

6) проводить анализ показателей процессам подбора, отбора и найма персонала в сравнении с банками-конкурентами.

Создаваемая программа должна базироваться на разработанной и утвержденной для применения стратегии HMR. Для создания данного документа планируется привлечь сторонних специалистов – работников крупной томской консалтинговой компании.

Одновременно с работами по созданию HMR-стратегии данным специалистам будет поручена разработка единого стандарта подбора, отбора и найма для всех должностей подразделения Банка по Томской области.

Для работ по размещению рекламных баннеров в сети предполагается заключить договор с одним из ведущих рекламных агентств города Томска.

Работы по проведению конкурсов для нужных специалистов будут поручены работникам кадровой службы Банка. При этом сумма вознаграждения за увеличение объема работ составит 20 тыс. руб., на расходы, связанные с организацией данных мероприятий, будет потрачено 30 тыс. руб. Оставшиеся 50 тыс. руб. будут направлены на призы победителям конкурса (в первом случае), а также для выплаты стипендий двум студентам, приглашенным в Банк для стажировки (во втором случае).

Необходимо отметить как положительный момент тот факт, что все планируемые затраты можно будет отнести на себестоимость ведения бизнеса. Следовательно, они, попадая в затраты, сократят налогооблагаемую прибыль Банка. Кроме того, все расходы будут списаны в текущем же году. Исключение может составить только программный продукт, который будет признан в учете как нематериальный актив. Например, с учетом срока полезного использования данного нематериального актива – 4 года, ежегодно можно будет списывать по

75 тыс. рублей. Итого в 2017 году на расходы можно будет списать 300 тыс. руб.

Далее, проведем расчет затрат, которых Банк сумеет избежать при усовершенствовании действующей в настоящее время политики подбора, отбора и найма персонала.

Из таблицы 9 видно, что в среднем за период с 2014 по 2016 года поступало в подразделение Банка по Томской области по 8 человек в год, увольнялось – также по 8 человек в год.

По результатам исследования внутренних документов кадровой службы Банка видно, что, усредненно, принималось и увольнялось по 1 руководителю отдела подразделения Банка по Томской области, по 1 менеджеру по работе с юридическими или физическими лицами, а также по 4 человека – из операционистов и по 2 кассира.

При этом средний срок проведения работ и затраты на подбор, отбор и найм специалистов в рассматриваемом подразделении Банка в 2014 – 2016 годах составлял – таблица 19.

Таблица 19 – Средний срок подбора, отбора и найма работников в подразделении Банка по Томской области в 2014 – 2016 годах

Категория персонала	Средний срок поиска, подбора и найма, дни	Средняя сумма затрат на поиск, подбор и найм работника, тыс. руб.
Руководитель отдела	15	60,00
Менеджер по работе с юридическими лицами	10	50,00
Менеджер по работе с юридическими лицами	10	50,00
Операционист	12	45,00
Кассир	7	30,00
Иные работники (уборщик)	1	1,00

Так, с учетом данных таблицы 19, ежегодная экономия на снижении текучести кадров Банк сэкономит:

$$1 * 60 + 1 * 50 + 4 * 45 + 2 * 30 = 350 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того, прогнозируется, что потери Банка от деятельности некомпетентных работников (из расчета 1 годового оклада таких работников) сократятся на 50 %.

Например, в настоящее время в подразделении Банка по Томской области (по данным, предоставленным кадровой службой Банка) трудятся 2 таких работника. Уволить их в настоящее время, согласно законодательству РФ, пока не представляется возможным. Из таблицы 10 видно, что средний уровень заработной платы по рассматриваемому подразделению Банка составляет 30 тыс. руб. в месяц (360 тыс. руб. в год соответственно).

С учетом предлагаемых мероприятий, представляется возможным снизить уровень потерь Банка от деятельности таких работников (найти законную причину для увольнения некомпетентных работников, а на их место принят компетентных) на 50 %, что, соответственно, составит 360 тыс. руб. в год.

Также, с учетом автоматизации процессов подбора, отбора и найма персонала, у работников кадровой службы банка сократится время на выполнение данных операций, которое они смогут потратить на выполнение иных действий.

Сэкономленные на снижении уровня текучести кадров, необходимости поиска новых специалистов и от ошибок по приему низкоквалифицированных специалистов средства (тот же доход для Банка) сравним с расходами на применение предлагаемых мероприятий – таблица 20.

Таблица 20 – Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Период	Годовая сумма затрат на выполнение предлагаемых мероприятий, тыс. руб.	Годовая сумма экономии Банка от реализации предлагаемых мероприятий, тыс. руб.
2017 год	300,00	350 + 360 = 710 тыс. руб.
2018 год	75,00	710,00 тыс. руб.
2019 год	75,00	710,00 тыс. руб.
2020 год	75,00	710,00 тыс. руб.

Как видно из прогнозных расчетов, годовая сумма затрат на реализацию

мероприятий во всех годах рассматриваемого периода будет ниже годовой суммы экономии, что говорит об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

Выводы по третьему разделу работы.

По результатам рассмотренной во втором разделе работы системы подбора, отбора и найма персонала были выявлены 11 проблем, снижающих эффективность ее применения. По каждой из выявленных проблем были предложены направления, которые по-одиночке (или выборочно некоторые из них), а также (предпочтительно) комплексно позволяют значительно повысить эффективность действующей системы по подбору, отбору и найму персонала.

Прогнозный расчет затрат на реализацию предлагаемых мероприятий показал, что потребуется 525 тыс. рублей. При этом вся сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий может быть включена в расходы на ведение бизнеса, а, следовательно, сократит налогооблагаемую базу.

Кроме того, расчет суммы экономии Банка на снижении суммы потерь от ошибок, связанных с подбором, отбором и наймом персонала, и сопоставление полученной суммы с расходами на проведение необходимых мероприятий, показал, что расчетная сумма экономии значительно превысит расчетную сумму затрат. Это говорит о том, что предлагаемые к реализации мероприятия эффективны, будут полезны для применения в деятельности рассмотренного в работе подразделения Банка.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А2Б1	Калиновской Крестине Владимировне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место начальника кадровой службы Сибирского регионального представительства ООО «Хоум Кредит».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля и излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные представительством Банка 2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Положение о персонале представительств Банка
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и задачи проводимой Банком программ социальной ответственности. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры проводимых Банком программ социальной ответственности.
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описание и характеристика социальных программ Банка. 2. Динамика затрат на программы Банка по социальной ответственности. 3. Перспективы развития Банком политики социальной ответственности.

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Перечень программ политики социальной ответственности Сибирского регионального представительства Банка за 2014 – 2016 года.</p> <p>2. Перечень программ политики социальной ответственности Сибирского регионального представительства Банка на 2017 год.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	<p>Рисунок 16 — Динамика затрат Банка на программы социальной ответственности и социальные инвестиции в 2014 – 2019 годах, млн. руб.</p>
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Калиновская Кристина Владимировна		

4 Социальная ответственность

Банк «Хоум Кредит» является крупнейшим иностранным Банком на российском рынке. «Хоум Кредит» входит в международную финансовую группу PPF, владеющую общими активами более чем на \$10 млрд. Основной деятельностью Банка в России является потребительское кредитование. Банк активно развивает розничное направление: ипотека, автокредитование, депозиты, счета, вклады, сейфовые ячейки, банковские карты. Банк имеет более 80 успешно действующих региональных представительств по всей стране.

Миссия Банка — обеспечивать потребность каждого клиента, в том числе частного, корпоративного и государственного, на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечивая устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор, содействуя развитию экономики России.

Лозунг Банка – быть «домашним» для частного вкладчика, респектабельным в глазах корпоративного клиента, опорой и помощником для государства, признанным авторитетом на международном уровне.

Кредо Банка:

1. Максимально полно обеспечивать потребности своих клиентов, предоставляя универсальный набор услуг по международным стандартам на территории всей страны и за ее пределами.

2. Проявлять гибкий подход к запросам корпоративной и частной клиентуры.

3. Содействовать реализации важных социально-экономических программ, проводить собственную политику социальной ответственности.

При проведении Банком собственной политики социальной ответственности и социальных инвестиций возникают прямые и косвенные стейкхолдеры – таблица 21.

Таблица 21 – Стейкхолдеры Банка от проведения политики социальной ответственности и социальных инвестиций

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал Банка Члены семей персонала Банка	Клиенты Банка Население страны Дети и лица, нуждающиеся в помощи Контрагенты Банка и партнеры по бизнесу

Как видно из таблицы 21, внешних (косвенных стейкхолдеров) у политики социальной ответственности и социальных инвестиций Банка гораздо больше, чем внутренних (прямых).

Рассмотрим какие преимущества получают прямые и косвенные стейкхолдеры Банка.

Персонал Банка. Залог успеха Банка «Хоум Кредит» – современная и продуманная кадровая политика. Именно внедряемые в Банке программы и стандарты работы позволяют достичь столь высоких результатов в развитии розничного бизнеса. Банк открывает широкие возможности молодым специалистам получить серьезный опыт, проявить себя в сфере банковского бизнеса, а также поступательно расти и развиваться в рамках структуры Банка. Вместе с тем Хоум Кредит с радостью открывает двери и для профессионалов, уже имеющих солидный опыт. Сочетание опыта и инноваций, основательности подхода к любому делу и динамики принятия решений и является ключевым принципом командной работы в Хоум Кредит. Именно стремление к общему результату и совместное решение задач бизнеса позволяет сплоченному коллективу Банка достигать вершин успеха и разделять радость общих побед.

Банк «Хоум Кредит» активно инвестирует в развитие своих сотрудников. Для многих вакансий в Банке организован процесс внутреннего подбора, когда каждый сотрудник Банка может попробовать свои силы в соискании открытой должности. Критерием успеха молодого сотрудника является его стремление к развитию и самореализации в рамках миссии Банка. Динамичная и насыщенная работа позволяет сотрудникам энергично развивать

лидерские качества и активно строить свою карьеру.

В Банке «Хоум Кредит» принята современная, одна из самых эффективных систем материального стимулирования работы сотрудников. Сотрудник помимо фиксированного оклада имеет возможность заработать бонус по факту выполнения поставленных задач.

В Банке «Хоум Кредит» каждый сотрудник имеет возможность реализоваться как профессионал широкого профиля, поскольку в процессе развития Банка расширяются и функциональные области деятельности. И для таких сотрудников Банк всегда находит сложные и интересные задачи. В то же время в Хоум Кредит развиты программы дополнительного профессионального обучения, позволяющие молодым сотрудникам выйти далеко за рамки своего основного образования.

Сейчас в Банке работают уже более 17 тысяч сотрудников и, учитывая динамику развития бизнеса, команда продолжает расти.

Члены семей персонала Банка. В 2011 году был открыт первый в России детский сад в офисе для детей сотрудников. Садик работает в Обнинском представительстве Банка.

Клиенты Банка. Одним из конкурентных преимуществ Банка является европейский уровень качества обслуживания клиентов, позволяющий строить и развивать долгосрочные отношения. Выгодные условия и темпы развития Банка привлекают не только клиентов, но и партнеров по бизнесу, высоко ценящих собственную репутацию и активное взаимовыгодное сотрудничество.

В 2012 году Банк провел лотерею «Нам 10 лет! Вам 100 авто!», которая стала, пожалуй, самой грандиозной маркетинговой кампанией на банковском рынке за всю его историю.

Бонусная программа для клиентов «Полезь» была признана исследовательской компанией Frank Research Group лучшей на рынке. Эксперты оценили прямую выгоду от использования карты, срок ее окупаемости, а также ее удобство.

Кроме того, в сложных случаях Банк имеет в своем штате должность финансового примирителя, в задачи которого входит урегулирование спорных вопросов между банком и клиентами.

В отделениях банка клиенты имеют возможность перевести накопительную часть своей пенсии в НПФ.

В целях наращивания своего присутствия в сегменте «Туризм», банк ввел антикризисный POS-кредит на отпуск, выгодный как туристическим компаниям, так и клиентам.

На официальном сайте банка есть раздел «Экспертный совет», где специалисты Хоум Кредит отвечают на животрепещущие вопросы клиентов об управлении личными финансами и грамотном использовании финансовых продуктов.

Население страны. С 2012 года Банк проводит серию семинаров по финансовой грамотности. В 2013 году свет увидела уникальная книга «Дети и деньги. Самоучитель семейных финансов», предназначенная для детей и их родителей. В электронном виде ее бесплатно можно скачать на сайте www.moneykids.ru.

Банк регулярно принимает участие во «Всероссийской неделе финансовой грамотности для детей и молодежи», организованной Министерством финансов. В 10 городах России сотрудники Хоум Кредит провели детскую деловую игру «Полезные деньги». Банк продолжает проведение деловых игр в различных учебных заведениях Москвы и других городов.

Контрагенты Банка и партнеры по бизнесу. С 2014 года для того чтобы сделать жизнь клиентов еще более комфортной, Банк, через широкую сеть своих отделений начал предоставлять новые услуги от своих партнеров. В офисах банка стало возможно не только оформить кредитные и депозитные продукты, но и застраховать свою семью от несчастного случая, приобрести страховой полис на квартиру или дом, а также сертификат на получение

юридических услуг. Новые программы страхования финансовых рисков от партнеров банка стали доступны клиентам Банка «Хоум Кредит».

Дети и лица, нуждающиеся в помощи. Здесь, в первую очередь, можно выделить проекты «Синяя птица» и «Дети рисуют».

Проект «Синяя птица» был задуман для талантливых и целеустремленных ребят из самых разных городов России. Для тех ребят, чье желание получить высшее профессиональное образование не подкреплено финансовыми возможностями их родителей. Именно для таких детей проект «Синяя Птица», как в пьесе Метерлинка, исполняет самое заветное желание.

Действующая с 2009 года программа помогла уже почти 70 талантливым школьникам из десяти регионов России: Калужской, Свердловской, Волгоградской, Мурманской, Ленинградской областях, Алтайском крае, Карелии и Башкортостане, с 2012 году в программу банка вошли Орловская область и Красноярский край. А с 2013 года в программу банка войдут Ростов-на-Дону, Ростовская область и Пермский край.

Благотворительная программа «Синяя Птица» разработана Банком Хоум Кредит еще в 2008 году.

Цель программы – помочь одаренным детям из семей с небольшим доходом или из детских домов, стремящимся получить высшее образование. Банк стремится не просто оказать финансовую помощь, но создать условия для развития талантливых ребят.

Не секрет, что многие выпускники, успешно проявившие себя в школе в разных областях знаний, побеждавшие в олимпиадах, активно выступавшие на конференциях и научных чтениях, не подают документы в институты или университеты, хотя очень хотят этого. Причина проста – они вынуждены самостоятельно зарабатывать деньги себе на жизнь. Расходы, связанные с обучением в ВУЗе, в настоящее время может себе позволить далеко не каждая семья. Банк Хоум Кредит сделал шаг навстречу их мечте.

Конкурсный отбор стипендиатов программы проходит среди

выпускников средних школ, находящихся в стесненных материальных условиях (то есть, семейный доход равен или меньше прожиточного уровня на человека):

Участниками благотворительной программы становятся действительно выдающиеся молодые люди: участники и призеры не только школьных и городских, но и Всероссийских конкурсов и олимпиад, серебряные и золотые медалисты. «Птенцы» проекта – интересные и разносторонние личности: кандидаты в мастера спорта, участники и победители театральных фестивалей, инженерных, журналистских, дизайнерских конкурсов.

Каждому победителю конкурса – стипендиату программы – оказывается поддержка в виде стипендии, выделяемой на один семестр. По результатам очередной экзаменационной сессии в вузе Банком принимается решение о продолжении выделения стипендии до конца учебного года.

Размер стипендии равен минимальному размеру оплаты труда. Кроме того, отличников Банк награждает повышенной стипендией и ценными подарками.

Один из важных аспектов программы – участие в жизни ребят. Сложилась традиция во время летних каникул собирать вместе всех участников проекта из разных регионов России для совместного отдыха и участия в различных обучающих и развивающих тренингах, которые в дальнейшем помогают ребятам быть успешнее не только в учебе, но и в других сферах жизни. В течение года Банк организует для ребят корпоративные мероприятия, предоставляет возможность пройти практику в офисе Банка и дарит полезные подарки, которые призваны помочь в учебе – книги, деловые журналы, флеш-карты.

География проекта насчитывает уже 10 областей и регионов страны. В ходе дальнейшего продвижения и развития проекта планируется дальнейшее расширение границ проекта.

Проект «Дети рисуют» проводится всегда в начале августа в Москве:

под открытым небом на центральных аллеях Цветного, Гоголевского бульваров и Болотной площади выставляются рисунки юных художников, не занимающихся рисованием профессионально. Идею проекта активно поддержали жители не только столицы, но и регионов. Выставки проходят также в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Казани, Ростове-на-Дону, Воронеже и Челябинске.

Местами проведения проекта являются центральные парки отдыха и развлечений. В торжественном открытии выставок принимают активное участие жители городов, общественные организации и представители муниципальной власти.

Поддержка проекта «Дети рисуют!» для Банка стала интересным опытом реализации социального проекта. Социальные проекты стирают границы между большими организациями и простыми людьми, объединяют нас вокруг понятных, доступных и однозначных ценностей – семьи, детей, творчества.

По оценке Банка «Хоум Кредит» и организаторов выставки большинством участников выставки являются дети в возрасте 6 - 9 лет, при этом среди маленьких художников больше девочек.

В рейтинге тем детских рисунков первое место заняли пейзажи, животные и сказочные существа, второе – портреты, третье место — корабли, дома и прочие предметы и явления. Организаторы выставки также обратили внимание, что темы рисунков отличаются в зависимости от города: в Москве дети рисуют сказочные сюжеты; в Нижнем Новгороде – большое количество абстрактных работ; в Екатеринбурге значительная доля работ посвящена военной и семейной тематике; в Казани дети рисуют семейные и сказочные сюжеты, портреты родственников и литературных персонажей; в Воронеже много рисунков, на которых изображены животные и пейзажи.

В целом, перечень проводимых Банком за три последних года программ социальной ответственности и социальных инвестиций представлен в таблице

22.

Таблица 22 – Перечень программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2014 - 2016 года

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие персонала Банка	Социальные инвестиции	Персонал Банка	с 01.01.14 по 31.12.2016	Рост профессиональной компетентности персонала и карьерный рост работников
Дети персонала Банка	Социальные инвестиции	Члены семей персонала Банка	с 01.01.14 по 31.12.2016	Обеспечение детей работников Банка местами в детских садах
Клиенты Банка, в том числе бонусная программа «Польза»	Социальные инвестиции	Клиенты Банка	с 01.01.14 по 31.12.2016	Рост уровня обслуживания и удовлетворения клиентов Банка сервисом и предоставляемыми услугами
Повышение финансовой грамотности детей (в том числе проект «Полезные деньги»)	Социальные инвестиции	Дети РФ	с 01.01.14 по 31.12.2016	Повышение уровня финансовой грамотности населения РФ с малых лет
Повышение финансовой грамотности взрослого населения страны	Социальные инвестиции	Взрослое население РФ	с 01.01.14 по 31.12.2016	Повышение уровня финансовой грамотности населения РФ
Проект «Синяя птица»	Социальные инвестиции	Талантливые дети из небогатых семей РФ	с 01.01.14 по 31.12.2016	Получение талантливыми детьми из небогатых семей высшего образования и возможности подняться вверх по социальному лифту
Проект «Дети рисуют»	Социальные инвестиции	Талантливые дети	с 01.01.14 по 31.12.2016	Выявление и поощрение талантливых детей

Из таблицы 22 видно, что проводимые Банком программы политики социальной ответственности и социальных инвестиций разнообразны и разнонаправлены. Кроме того, видно, что проводимые Банком программы носят долгосрочный характер. При этом необходимо отметить, что проведение и финансирования такого широкого круга программ требует от Банка значительных финансовых трат – таблица 23.

Таблица 23 – Объемы финансирования программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2014 - 2016 годах

Программы политики социальной ответственности	Период, млн. руб.			Всего за период
	2014	2015	2016	
Развитие персонала Банка	125,00	141,00	139,80	405,80
Дети персонала Банка	89,40	106,70	108,90	305,00
Клиенты Банка, в том числе бонусная программа «Полезьа» – только расходы на работу системы	25,50	37,40	39,60	102,50
Повышение финансовой грамотности детей (в том числе проект «Полезные деньги»)	18,80	20,50	31,10	70,40
Повышение финансовой грамотности взрослого населения страны	18,70	20,90	32,40	72,00
Проект «Синяя птица»	205,00	279,00	316,00	800,00
Проект «Дети рисуют»	1,20	1,50	1,80	4,50

Как видно из таблицы 23 и рисунка 15, ежегодно происходит увеличение сумм, расходуемых Банком на программы социальной ответственности и социальные инвестиции. При этом наибольший удельный вес в данных программах занимают проекты «Синяя птица», а также «Персонал Банка» и «Дети персонала Банка».

При этом Банк не собирается сворачивать ни один из перечисленных выше проектов, и на период 2017 – 2019 годов запланированы следующие суммы финансирования указанных проектов – таблица 24.

Как видно из таблицы 24 и рисунка 16, на период 2017 – 2019 годов Банком запланирован прирост финансирования по указанным проектам. При этом наибольший удельный вес в данных программах также будут занимать

проекты «Синяя птица», а также «Персонал Банка» и «Дети персонала Банка».

Таблица 24 – Объемы финансирования программ Банка по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2017 – 2019 годах

Программы политики социальной ответственности	Период, млн. руб.			Всего за период
	2017	2018	2019	
Развитие персонала Банка	145,00	164,53	186,68	496,21
Дети персонала Банка	111,25	126,23	143,23	380,70
Клиенты Банка, в том числе бонусная программа «Польза»	40,45	45,90	52,08	138,44
Повышение финансовой грамотности детей (в том числе проект «Полезные деньги»)	31,77	36,05	40,90	108,72
Повышение финансовой грамотности взрослого населения страны	33,10	37,56	42,61	113,27
Проект «Синяя птица»	325,00	365,00	415,00	1 105,00
Проект «Дети рисуют»	2,00	2,10	2,20	6,30

Открытие и проведение новых социальных программ на период 2017 – 2019 годов не запланировано.

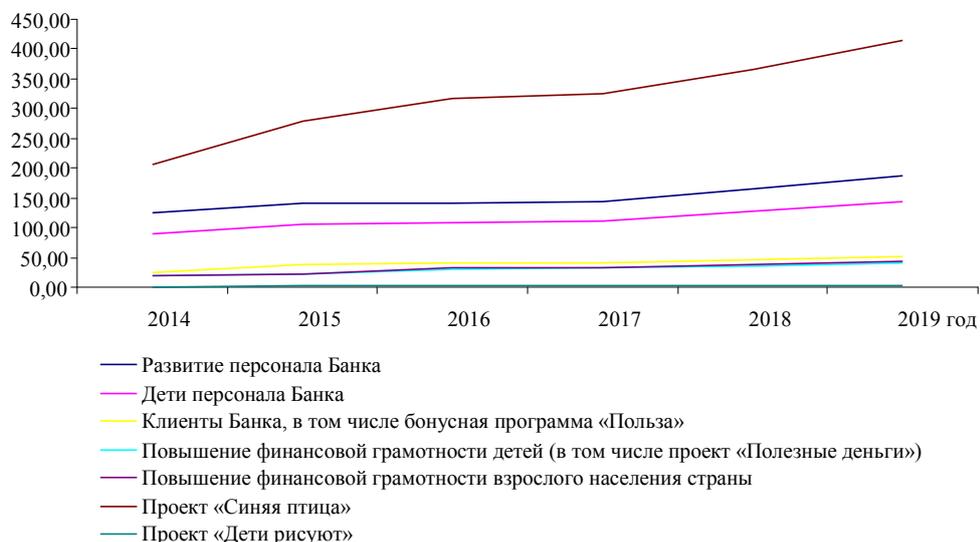


Рисунок 16 – Динамика затрат Банка на программы социальной ответственности и социальные инвестиции в 2014 – 2019 годах, млн. руб.

Выводы по разделу.

В целом, по результатам рассмотрения проводимой Банком «Хоум

Кредит» политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая Банком политика социальной ответственности и социальные инвестиции основаны его на миссии и кредо.

2. Банк проводит политику социальной ответственности и социальных инвестиций, которая направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров. К прямым стейкхолдерам такой политики относят: персонал Банка, а также детей персонала Банка. К косвенным стейкхолдерам относят: клиентов Банка; население страны; детей и лиц, нуждающихся в помощи; контрагентов Банка и партнеров по бизнесу.

3. Перечисленные выше программы Банка в области социальной ответственности и социальных инвестиций полностью удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. При этом Банк, проводя политику социальной ответственности и социальных инвестиций несет не только существенные расходы на ее проведение, но и получает определенные бонусы, выражающиеся в:

- получении широком кругом населения информации о Банке, а, следовательно, его быстрое узнавание;

- одобрение клиентов и инвесторов, для которых есть понимание того, что целью деятельности Банка является не только извлечение прибыли, но и помощь окружающим и заботливое отношение к своим клиентам;

- одобрение местных властей (Банк, реализуя указанные проекты, косвенно улучшает социальное благополучие в регионах их реализации, а, значит, снижает и уровень социальной напряженности);

- дает талантливым детям из необеспеченных семей «путевку в жизнь», возможность подняться в обществе по социальному лифту.

5. Затрачиваемые Банком средства на выполнение перечисленных выше проектов адекватны поставленным целям и масштабам их реализации. А достигаемые в результате реализации указанных выше проектов социальные

последствия важны и для самого Банка, и для прямых и косвенных стейкхолдеров.

6. Несмотря на значительный перечень проводимых программ социальной ответственности и социальных инвестиций, как недостаток можно рассматривать неучастие персонала Банка в благотворительных акциях. Необходимо привлекать персонал Банка для участие в программах социальной ответственности и социальных инвестиций.

7. Для дальнейшего усовершенствования проводимой Банком политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно предложить:

- 1) увеличивать число программ наподобие «Синяя птица»;
- 2) увеличивать число программ наподобие «Полезные деньги»;
- 3) разработать программы по развитию в персонале Банка активной социальной и гражданской позиции.

По первому направлению можно предложить организацию программ по поддержанию фондов, собирающих средства на лечение и реабилитацию тяжело больных детей.

По второму направлению можно предложить организацию серии вебинаров по обучению подростков азам финансовой грамотности. Не все захотят читать книгу, но многие с удовольствием посмотрят вебинар.

По третьему направлению можно предложить:

- организацию силами сотрудников Банка акций наподобие «Зеленая аллея» (например, посадка деревьев в аллее в городском парке);
- развитие волонтерства (старики, дети в больницах, брошенные животные в приютах и пр.).

Заключение

Для любой компании, учреждения, фирмы, банка процесс подбора, отбора и найма персонала – ключевой элемент в деятельности его службы управления персоналом. Формирование сильного коллектива – наиболее выгодное и перспективное инвестирование средств для любого банка, а экономить на кадровом вопросе недальновидно и нецелесообразно.

Занимаясь подбором, отбором и наймом персонала, следует с особым вниманием подходить к выбору инструментов и методов, не забывая о последних достижениях научного прогресса. Во многом техника отбора работников зависит от уровня банка и его бюджета, но при грамотном и творческом подходе к подбору персонала даже небольшие возможности позволят подобрать на вакантную должность знающего и квалифицированного специалиста.

Практическая часть работы была выполнена на примере представительства банка ООО «Хоум Кредит» в Томской области.

Так, при проведении анализа динамики численности и структуры персонала по рассматриваемому подразделению было выявлено, что деятельность Банка в регионе обеспечивают свыше 40 человек. В основном, это молодые люди с высшим и средним специальным образованием. В большинстве своем сотрудниками Банка в Томской области являются женщины в возрасте до 35 лет, имеющие стаж работы в банковском секторе от 1 до 5 лет.

В целом, по рассматриваемому представительству Банка можно сказать по данным рассчитанных показателей, что, несмотря на рост уровня заработной платы, наблюдаются высокие показатели оборотов по приему и выбытию, а также текучести кадров. Это говорит о том, что в системе управления персоналом, в том числе в системе подбора, отбора и найма, имеются определенные проблемы.

Действующая система управления персоналом в Банке включает в себя

подсистему поиска, подбора и найма персонала. При этом Банку сложно подобрать специалиста по управлению продажами малого и среднего бизнеса. Это эксперты, аналитики, которые должны отлично знать бухгалтерский учет, экономику, финансовую сферу, но при этом быть отличными продавцами, уметь заинтересовать клиента продуктами Банка. Много времени и сил отнимает поиск специалистов сферы IT, риск-менеджмента, финансовых подразделений, методологии банковских процессов и др.

При подборе персонала Банк использует только традиционные инструменты рекрутинга. Наиболее эффективными каналами поиска сотрудников являются кадровый резерв, а также самопроявившиеся кандидаты и рекомендации действующих сотрудников Банка. В последнее время популярностью начинает пользоваться такой источник, как рекрутинговые интернет-порталы.

Основные методы отбора персонала – собеседование, проведение интервью, прохождение тестов, рекомендации с прошлых мест работы.

После поиска и отбора кандидатов на вакантные места проводится процедура найма, которая включает в себя заключение трудового договора, а также заполнение всех необходимых заявлений и анкет, помогающих вести кадровый учет и учет расчетов с персоналом по оплате труда.

По результатам рассмотренной во втором разделе работы системы подбора, отбора и найма персонала были выявлены 11 проблем, снижающих эффективность ее применения. По каждой из выявленных проблем были предложены направления, которые по-одиночке (или выборочно некоторые из них), а также (предпочтительно) комплексно позволяют значительно повысить эффективность действующей системы по подбору, отбору и найму персонала.

Прогнозный расчет затрат на реализацию предлагаемых мероприятий показал, что потребуются 525 тыс. рублей. При этом вся сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий может быть включена в расходы на ведение бизнеса, а, следовательно, сократит налогооблагаемую базу.

Кроме того, расчет суммы экономии Банка на снижении суммы потерь от ошибок, связанных с подбором, отбором и наймом персонала, и сопоставление полученной суммы с расходами на проведение необходимых мероприятий, показал, что расчетная сумма экономии значительно превысит расчетную сумму затрат.

Это говорит о том, что предлагаемые к реализации мероприятия эффективны, будут полезны для применения в деятельности рассмотренного в работе подразделения Банка.

Список используемых источников

1. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 03.07.2016) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Российская газета, № 27, 10.02.1996.
2. Адамски Г. 3 способа рекрутеру взять ситуацию под контроль // Управление персоналом, 2015. - № 2. – С. 64 – 65.
3. Адлер Л. Не тратьте время на собеседование с «пассивным» кандидатом // Проблемы теории и практики управления, 2016. - № 4. – С. 49 – 52.
4. Ашева А. Как эйчару поучиться бесплатно: 5 способов // Управление персоналом, 2016. - № 10. – С. 89 – 94.
5. Бакингам М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. - М.: МЦФЭР, 2015. – 243 с.
6. Барыш О. Фильтр ценой в миллионы // Консультант, 2016. - № 11. – С. 69 – 73.
7. Баскина Т. Техники успешного рекрутинга. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 178 с.
8. Гавриленко А.А. 50 инструментов агрессивного рекрутера // Консультант, 2015. - № 10. – С. 80 – 85.
9. Иванова С. 50 советов по рекрутингу. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 256 с.
10. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 268 с.
11. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 160 с.
12. Заблудская Е. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100%. – С.Пб.: Питер, 2015. – 149 с.
13. Кинан К. Подбор персонала. – М.: Эксмо, 2016. – 208 с.
14. Кирилова И. Банковский работник: недостатки и преимущества профессии.

- Работа в банке // Электронный ресурс. URL: <http://fb.ru/article/189746/bankovskiy-rabotnik-nedostatki-i-preimuschestva-professii-rabota-v-banke> (дата обращения 18.04.2017)
15. Коваленко Е. Описание бизнес-процесса «Поиск и подбор персонала» // Консультант, 2015. - № 12. – С. 28 – 34.
 16. Красс А. 15 проблем подбора. Памятка для эйчаров и руководителей // Электронный ресурс. URL: http://www.hr-journal.ru/articles/pp/pp_1616.html (дата обращения 01.05.2017)
 17. Красс А. Как выбрать сервис автоматизации рекрутинга // Управление персоналом, 2016. - № 11. – С. 54 – 60.
 18. Кто нужнее в банках? // Электронный ресурс. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20130527/kto-nuzhnee-v-bankakh-10003458/> (дата обращения 30.04.2017)
 19. Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы. – М.: Логос, 2015. – 197 с.
 20. Орлов В.Г. Влияние условий труда банковских служащих на состояние их психического здоровья // Электронный ресурс. URL: <http://mfvt.ru/vliyanie-uslovij-truda-bankovskix-sluzhashhix-na-sostoyanie-ix-psixicheskogo-zdorovya/> (дата обращения 25.04.2017)
 21. Паундстоун У. Достаточно ли Вы умны, чтобы работать в Google? – М.: Карьера – Пресс, 2014. – 289 с.
 22. Подбор, отбор и найм персонала – 5 эффективных методов набора сотрудников в компанию + реальные примеры поиска работников // Электронный ресурс. URL: <http://hiterbober.ru/businessmen/podbor-otbor-najm-poisk-personala-i-sotrudnikov.html> (дата обращения 25.04.2017)
 23. Подбор персонала // Электронный ресурс. URL: <https://www.hr-director.ru/podbor> (дата обращения 05.05.2017)
 24. Саллива Дж. 6 рекрутинговых метрик, которые нужны топ-менеджерам // управление персоналом, 2016. - № 7. – С. 52 – 55.

25. Салливан Дж. 12 мощных рычагов, которые перевернут ваш рекомендательный рекрутмент // Электронный ресурс. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/12-moshnykh-rychagov-kotorye-perevernut-vash-rekomendatelnyj-rekrutment.html> (дата обращения 10.04.2017)
26. Сотников Е. Как распознать «бобра», или какой работник нужен вашей компании // Управление персоналом, 2015. - № 9. – С. 44 – 48.
27. Ушакова С. Собеседование с поколением Y // Консультант, 2016. - № 4. – С. 71- 73.
28. Хейден Дж. 5 вопросов, которые задают выдающиеся кандидаты // Консультант, 2015. - № 6. – С. 88 – 89.
29. Черняк О. 38 способов поиска сотрудников // Управление персоналом, 2016. - № 5. – С. 76 – 81.
30. Шибяев О. Несколько советов по набору персонала // Проблемы управления теории и практики управления, 2016. - № 8. – С. 50 – 55.

Приложение А

Анкета, применяемая в Банке для проведения собеседования с кандидатом

АНКЕТА ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

ФИО _____

Дата рождения _____ Гражданство _____

Место рождения _____

Место жительства (с индексом) _____

Место прописки (с индексом) _____

Контактная информация _____ Домашний телефон _____ Мобильный телефон _____

Семейное положение _____

Наличие воинской обязанности и воинского звания _____

Требования по заработной плате _____

Приобретенное образование (высшее или среднее профессиональное):

Название учебного заведения	Дата поступления	Дата окончания	Специальность

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги): _____

Навыки владения компьютером: _____

Знание иностранных языков: _____

Рекомендатели (ФИО и контактные данные) _____

Опыт работы (укажите в обратном хронологическом порядке 5 последних мест Вашей работы)

Дата		Наименование организации	Должность	Функциональные обязанности	Причина увольнения
начало	окончание				

Желаемый уровень заработной платы:

Ваши увлечения:

Дополнительная информация
о себе

Против проверки предоставленной мною информации не возражаю.

Дата заполнения _____

Подпись _____