

Аннотация

Название бакалаврской работы – Совершенствование кадровой политики (на примере АО Альфа-Банк). Данная бакалаврская работа посвящена анализу, сбору и обработке информации о кадровой политике и ее совершенствованию в организации деятельности АО Альфа-Банк.

Цель работы – дать некоторую информацию о кадровой политике организации «Альфа-Банк», проанализировать сильные и слабые стороны. Объектом дипломной работы является АО «Альфа-Банк».

Предметом бакалаврской работы является кадровая политика.

Затрагивается проблема вопросов организации кадровой политики, управления персоналом, методов регулирования вопросов между подчиненным и руководителем. При выявлении сильных и слабых сторон управления персоналом АО Альфа-Банк установлено, что:

- сильные стороны Банка - четкое регулирование процедур кадровой политики, эффективная система подбора персонала, эффективная система адаптации персонала. Кроме того, Банк регулярно внедряет новые методы мотивации и стимулирования труда, в первую очередь, не денежного, а морального стимулирования;

- в качестве слабых мест Банка в области кадровой политики можно выделить тот факт, что банк не уделяет достаточного внимания систематизации кадровой информации, неэффективному планированию подготовки кадров.

Одной из основных задач создания системы управления является выявление потенциальных ресурсов в системе управления персоналом. Далее четко определены направления работы с персоналом, которые подлежат корректировке в соответствии с корпоративной стратегией.

Abstract

The title of the graduation work is «Improvement of personnel policy on the example of Alfa-Bank JSC». This diploma project is devoted to the analysis, collection and processing of information on personnel policy and its improvement in the organization of JSC Alfa-Bank. The aim of the work is to give some information about the personnel policy of the organization of Alfa Bank, to analyze the strengths and weaknesses. The object of the graduation work is JSC Alfa-Bank. The subject of the thesis is the personnel policy.

We touch upon the problem of the issues of the organization of personnel policy, personnel management, methods of regulation of issues between the subordinate and the head. When identifying the strengths and weaknesses of personnel management of Alfa – Bank JSC, it is established that:

- the strengths of the Bank are the clear regulation of personnel policy procedures, an effective system of personnel selection, an effective system of personnel adaptation. In addition, the Bank regularly introduces new methods of motivation and stimulation of labor, primarily not monetary and moral incentives;
- as weaknesses of the Bank in the field of personnel policy, it is fashionable to highlight the fact that the Bank does not pay enough attention to the systematization of personnel information, ineffective planning of personnel training.

One of the primary tasks of creating a management apparatus is to identify potential resources in the system of employee management. Further, the directions of work with personnel are clearly established, which are subject to adjustment in accordance with the corporate strategy.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования и совершенствования кадровой политики организации	7
1.1 Кадровая политика: понятие и виды	7
1.2 Подходы к формированию кадровой политики.....	13
2 Анализ кадровой политики АО Альфа – Банк.....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО Альфа – Банк..	18
2.2 Анализ состава и структуры кадров АО Альфа – Банк.....	22
2.3 Оценка эффективности кадровой политики АО Альфа – Банк	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО Альфа – Банк.....	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО Альфа – Банк	36
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	45
Заключение	49
Список используемой литературы	54
Приложения	Ошибка! Закладка не определена. 7

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что кадровая политика напрямую связана с управлением персонала предприятия, эти определения не совсем одно и то же. Кадровая политика является лишь инструментом управления персоналом. Последнее же несет в себе более широкий подтекст. Управлением персонала называют как науку, так и трудовую деятельность, которые направлены на изучение и применение знаний, касающихся наполнения фирмы только эффективными кадрами. Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных предприятий независимо от их формы собственности. От грамотности ее построения и эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

Объектом бакалаврской работы является предприятие АО Альфа-Банк. Предметом бакалаврской работы – кадровая политика АО Альфа-Банк.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики АО Альфа-Банк.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики;
- провести анализ кадровой политики АО Альфа-Банк;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО Альфа-Банк.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих авторов: О.В. Нестеровой, Н.А. Казаковой, А.В. Александровой, С.А., Т.Н. Бабич, Н.И. Малышева, И.В. Гонтаревой, Р.М. Нижегородцева, Д.А. Новикова, К.С. Крячко, В.Д. Марковой С.А. Кузнецовой, С.Г. Поповой, Е.В. Полищук, Л.В. Филипповой, Е. Б. Шаповал и другие. Теоретическая

значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования совершенствования кадровой политики коммерческого банка.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления персоналом на примере АО Альфа-Банк.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

1 Теоретические аспекты формирования и совершенствования кадровой политики организации

1.1 Кадровая политика: понятие и виды

Под кадровой политикой обычно понимают совокупность методов влияния на персонал для достижения поставленных организацией целей.

Базовым принципом управления персоналом является признание развития личности с использованием человеческих ресурсов в интересах организации и сотрудника [18].

Административные методы. Данная группа основана на соблюдении следующих факторов, таких как: выстраивание дисциплины, авторитетности и власти. Метод основывается на формировании чувства долга у сотрудников, их ответственности и самодисциплины. Стоит заметить, что данный метод подразумевает под собой обязательное исполнение сотрудниками поручений руководителей. Данные методы подразделяются на несколько групп, таких как:

- Организационного воздействия – эта группа относится к внутренним документам непосредственно персонала банка. Представим внутренние локальные документы на рисунке 1.1.

Данные документы вступают в силу только после подписания приказа руководителем организации. В случае нарушения или невыполнения какого-либо утвержденного руководителем поручения, на сотрудника накладывается наказание. Сотрудник, получающий порученные задания в устной форме от своего руководителя, отличается особым доверием по отношению к работодателю. Под термином «наставление» принято понимать установку руководителя о необходимости выполнения конкретной работы в определенный период времени [24].



Рисунок 1. 1 - Внутренние локальные документы

– Распорядительного воздействия – методы, направленные на определение целей и развития банка в определенной сфере. Формами распорядительного воздействия представим на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Формы распорядительного воздействия

Экономические методы. Данная группа основана на экономических расчетах, которые носят косвенный характер, так как направлены в основном на материальное стимулирование сотрудников, а так же наращивание прибыли за счет приобретения ценных бумаг [31].

– Социально-психологические методы. В основе данной группы лежат законы психологии и социологии. Данные методы направлены не только на определение конкретной личности, но и всего коллектива, работающего в банке. Отобразим на рисунке 1.3 основные объекты применения социально-психологических методов:

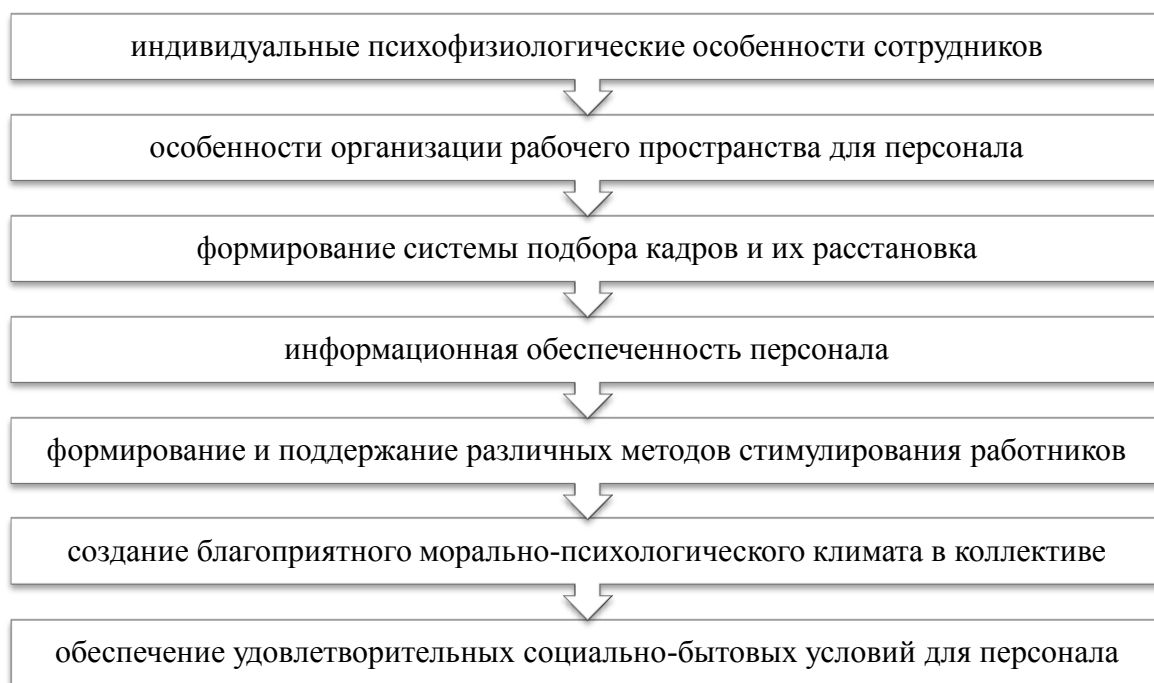


Рисунок 1.3 – Основные объекты применения социально-психологических методов

Данное разделение на группы выше перечисленных методов носит формальный характер. Эти методы не могут быть применимы в таком виде, в каком они есть. Также при осуществлении организации управления персоналом, будет считаться эффективным комплексное воздействие на

сотрудников при помощи разных методов, в том числе и в банке. Наибольший эффект будет при комплексном применении данных методов.

Как правило, факторы, оказывающие влияние на количественную и качественную структуру кадров, разделяют на внутренние и внешние,

К внутренним факторам относят организацию технологии, производства, характер выпускаемой продукции и т.д. К внешним факторам относят состояние рынка труда, экономики, а так же демографические и политические процессы и др. Внешние факторы оказывают воздействие на характер таких макроэкономических параметров, как количество активного, т.е. трудоустроенного населения страны, уровень их занятости, уровень образования, а так же потенциальный резерв рабочей силы.

Одна из первоочередных задач создания управленческого аппарата заключается в установлении потенциальных ресурсов в системе управления работниками. Далее четко устанавливаются направления работы с кадрами, которые подлежат корректировке согласно действию корпоративной стратегии. Формирование успешной стратегии зависит от внешних и внутренних обстоятельств. Обстоятельства внешней среды являются факторы, не зависящие от поведения предприятия. Организация должна приспособиться к этим факторам, учитывая их при формировании стратегии, чтобы правильно определить потребность в кадрах и оптимальные источники ее покрытия. Представим обстоятельства внешней среды на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Обстоятельства внешней среды

Следует отметить, что в группу факторов состояния рынка входят: демографическая ситуация, стратегия в сфере образования, влияние профсоюзов. Фактор, который отвечает за научно-технический процесс, влияет на возможность обучения и повышения квалификации.

Обстоятельствами внутренней среды считаются причины, влияющие на корпоративную среду, но поддающиеся мерам, принимаемым организацией. Представим обстоятельства внутренней среды в рисунке 1.5.

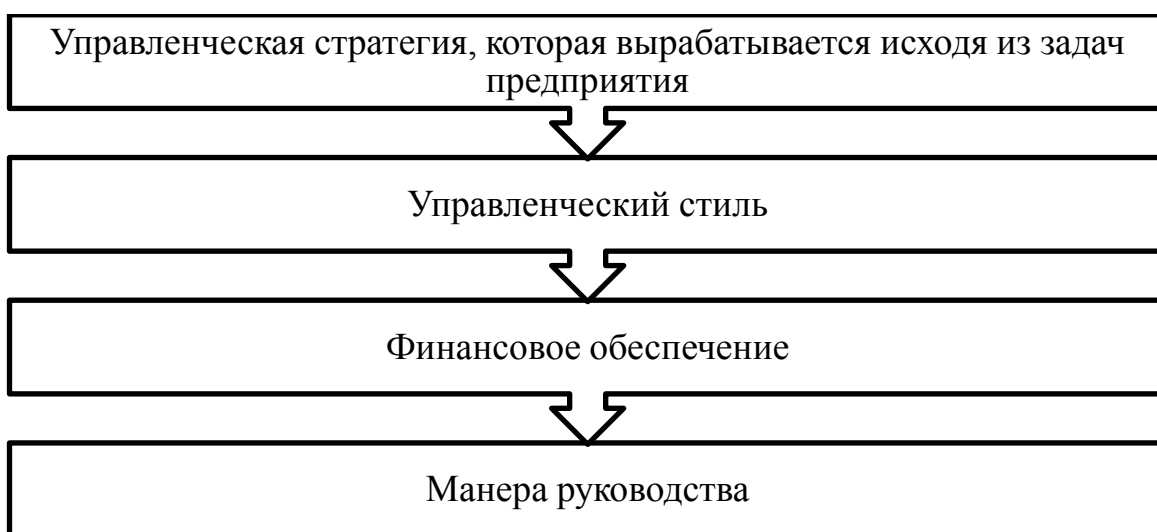


Рисунок 1.5 – Обстоятельства внутренней среды

Система управления тесно связана с деятельностью кадровиков в какой-либо компании. Следовательно, специализация управленческой стратегии предприятия соответствуют действующим в нем задачам системы управления кадрами. Основными направлениями являются:

- управление штатом предприятия. Основой данного направления считается равное достижение как персональных, так и общих организационных целей. В связи с этим ставится цель поиска компромиссов между взглядами администрации и сотрудников;
- подбор и качественное использование кадров. К задачам этого направления относится эффективный подбор персонала в соответствии с заявленными требованиями. Кандидаты проверяются на профессиональную

пригодность, объем знаний, наличие опыта, индивидуальные привычки и склонности;

- создание и обучение трудовых ресурсов для руководящих мест
- подбор кандидатов на основе конкурса, тщательная подготовка, экзамен, проведение регулярных оценок качества персонала;
- оценка кадров - проведение аттестаций, разработка совокупности показателей, характеризующих работника и его труд;
- совершенствование сотрудников. Принципом направления является повышение квалификации работников;
- мотивация и стимулирование - правильное сочетание награждения и штрафов.

К инструментам кадровой политики относятся следующие факторы:

- ежедневная работа с кадрами; составление планов на будущее; руководство сотрудниками;
- разработка и проведение мероприятий, направленных на развитие штата;
- разработка мероприятий, направленных на решение социальных проблем; определение системы наград сотрудников.

Правильно применяя подобные инструменты, корректируется поведение работников и повышается эффективность их труда.

К этапам выработки кадровой стратегии относятся следующие:

- подробное изучение ситуации и прогнозирование усовершенствования компании;
- установка стратегических целей предприятия;
- разработка основных принципов кадрового аппарата, установление приоритетных задач;
- официальное утверждение кадрового аппарата;
- пропаганда управленческой системы, донесение информации о разработанных мероприятиях до сотрудников, сбор предложений;

- оценка финансовых средств на внедрение установленного типа стратегии;
- планирование оперативных процедур - выявление будущей потребности в кадрах, прогноз численности сотрудников, создание штата, перемещение кадров внутри компании;
- реализация выбранных методов: программы совершенствования персонала, наполнение штата, проведение адаптации сотрудников, создание команд, формирование корпоративного духа;
- оценка проведенной кадровой политики и выявление недочетов.

Исходя из степени открытости, встречается два вида политики:

- Открытая - отличается прозрачностью для потенциального штата. В организации с открытым типом идет набор, как на низовые, так и на руководящие должности. Предприятие устраивает на работу людей «извне» при условии, что они обладают всеми необходимыми требованиями.
- Закрытая - отличается тем, что наполняет существующие вакантные должности путем передвижения кадров по служебной лестнице от низшей ступени к высшей.

1.2 Подходы к формированию кадровой политики

Существуют следующие методы формирования кадровой политики предприятия.

Основной целью управления является рост эффективности производства, рационального использования ресурсов организации, а также потенциала его сотрудников [37].

При избыточности персонала будет наблюдаться низкая загруженность и необоснованно высокие затраты на его содержание. Управление означает разработку (моделирование), создание и максимально эффективное использование (управление) социально-экономических систем [25].

Управление персоналом коммерческого банка начинается с планирования, подбора и распределения персонала, который отвечает всем заданным требованиям. Без минимального количества сотрудников, качественная деятельность банка невозможна. Так как в процессе кадрового планирования осуществляется определение потребности в персонале, руководство может решить такую проблему, как нехватка кадров. В свою очередь, кадровое планирование включает в себя определение качественную и количественную потребность в сотрудниках на определенном этапе развития банка [3].

При этом необходимо учитывать, что потребность в персонале банка прямо зависит от его организационной структуры, объемов работы, системы управления, квалификации имеющихся сотрудников и стратегических планов развития банка.

Представим планирование численности персонала банка на рисунке 1.6 в нескольких этапах:

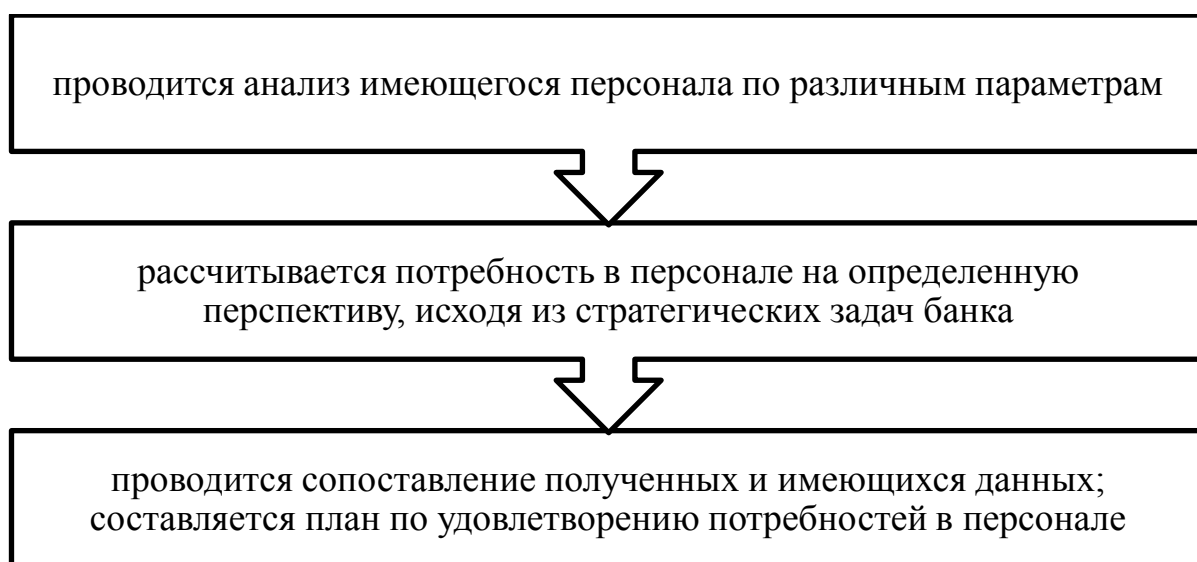


Рисунок 1.6 – Планирование численности персонала

В процессе планирования осуществляются изменения в структуре управления, расширения численности персонала путем найма

дополнительных сотрудников, а также переобучения и развития потенциала собственного персонала и др. [20].

Для получения объективных результатов оценки персонала рекомендуется включить оценку таких параметров: результаты труда; профессионально-деловые качества; личностные качества. Эти параметры могут изменяться или дополняться в зависимости от критериев, значимых по той или иной должности в банковской структуре.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- Одна из первоочередных задач создания управленческого аппарата заключается в установлении потенциальных ресурсов в системе управления работниками. Далее четко устанавливаются направления работы с кадрами, которые подлежат корректировке согласно действию корпоративной стратегии. Формирование успешной стратегии зависит от внешних и внутренних обстоятельств. Обстоятельствами внешней среды являются факторы, не зависящие от поведения предприятия. Организация должна приспособиться к этим факторам, учитывая их при формировании стратегии, чтобы правильно определить потребность в кадрах и оптимальные источники ее покрытия;

- К этапам выработки кадровой стратегии относятся следующие: подробное изучение ситуации и прогнозирование усовершенствования компании, установка стратегических целей предприятия, разработка основных принципов кадрового аппарата, установление приоритетных задач, официальное утверждение кадрового аппарата, пропаганда управленческой системы, донесение информации о разработанных мероприятиях до сотрудников, сбор предложений, оценка финансовых средств на внедрение установленного типа стратегии, планирование оперативных процедур - выявление будущей потребности в кадрах, прогноз численности сотрудников, создание штата, перемещение кадров внутри компании, реализация выбранных методов: программы совершенствования персонала, наполнение штата, проведение адаптации сотрудников, создание команд,

формирование корпоративного духа, оценка проведенной кадровой политики и выявление недочетов;

– Существуют следующие методы формирования кадровой политики предприятия: экономические, административные, психологические, символические методы;

– Несмотря на то, что кадровая политика напрямую связана с управлением персонала предприятия, эти определения не совсем одно и то же. Кадровая политика - это лишь инструмент управления персоналом. Последнее же несет в себе более широкий подтекст. Управлением персонала называют как науку, так и трудовую деятельность, которые направлены на изучение и применение знаний, касающихся наполнения фирмы только эффективными кадрами. Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных предприятий независимо от их формы собственности. От грамотности ее построения и эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

Без осуществления обратной связи невозможно эффективное управление банком. С помощью данной информации можно выявить удовлетворенность персонала организации внутренними потребностями. Но не стоит впадать в крайности и пытаться угодить каждому сотруднику. Забота о персонале должна осуществляться только в рамках стратегического достижения поставленных целей организации.

Важным элементом эффективного управления персоналом является вовлеченность сотрудников в процесс деятельности банка. Для того, чтобы добиться этой эффективности необходимо сформировать такую команду, которая будет являться основой успешного функционирования организации. В свою очередь, остальной персонал будет ориентироваться на успешных сотрудников и стремиться к росту не только личностному, но и командному, следовательно, это приведет к росту компании в целом [16].

Эффективный процесс управления персоналом невозможен без получения обратной связи от сотрудников банка. Обратная связь может производиться через:

- опросы сотрудников;
- неформальные беседы руководителя и сотрудников[35].

На основе этих методов руководитель может получить информацию, которая, в конечном счете, будет полезна, как для него, так и для компании в целом, поскольку выявление слабых сторон сотрудников поможет сформировать ряд мероприятий направленных на совершенствование и повышение эффективности их работы.

2 Анализ кадровой политики АО Альфа – Банк

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО Альфа – Банк

Альфа-Банк, был основан в 1990 году и на сегодняшний день является одним из ведущих банков России. Основным видом деятельности компании является предоставление услуг в банковской сфере, которая включает в себя обслуживание как физических, так и юридических лиц и инвесторов.

Управлением АО Альфа-Банка занимается группа компетентных руководителей, которые заинтересованы в развитии своей компании и направляют все силы на ее успешное функционирование.

В соответствии со ст.1 ФЗ «О банках и банковской деятельности», банк – это «кредитная организация - юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Банк - кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц» [24].

Проанализировав линейно-функциональную структуру управления, можно сделать вывод о том, что ее линейные руководители являются неотъемлемым звеном организационной структуры банка. В их подчинении находятся подразделения, филиалы и отделения банка. Данная структура имеет такое достоинство, как четко сформированную иерархию управления,

из которой видно взаимосвязь сотрудников со своими непосредственными руководителями.

Также, в соответствии со ст. 11.1. «Органами управления кредитной организации наряду с общим собранием ее учредителей (участников) являются совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган.

Текущее руководство деятельностью кредитной организации осуществляется ее единоличным исполнительным органом и коллегиальным исполнительным органом» [24].

Вся деятельность АО Альфа-Банк поделена на три крупных блока.

Структура связи подразделений АО Альфа-Банк в процессе управления представлена на рисунке 2.1.

Первый блок – корпоративный – занимается работой с юридическими лицами: их кредитованием, продажами активов малому и среднему бизнесу, финансированием недвижимости, предоставлением залогов, а также юридической деятельностью по вопросам проблемных активов.

Второй блок – розничный – обслуживает клиентскую базу физических лиц. Он работает как с местными отделениями банка, так и с находящимися на удаленном расстоянии.

Эффективная работа трудового коллектива банка возможна лишь при четкой организации управления. Высокоорганизованная структура управления позволяет организации вести свою деятельность, использовать имеющиеся ресурсы, а также осуществлять контроль и вести учет работы организации. Структура управления - это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи.

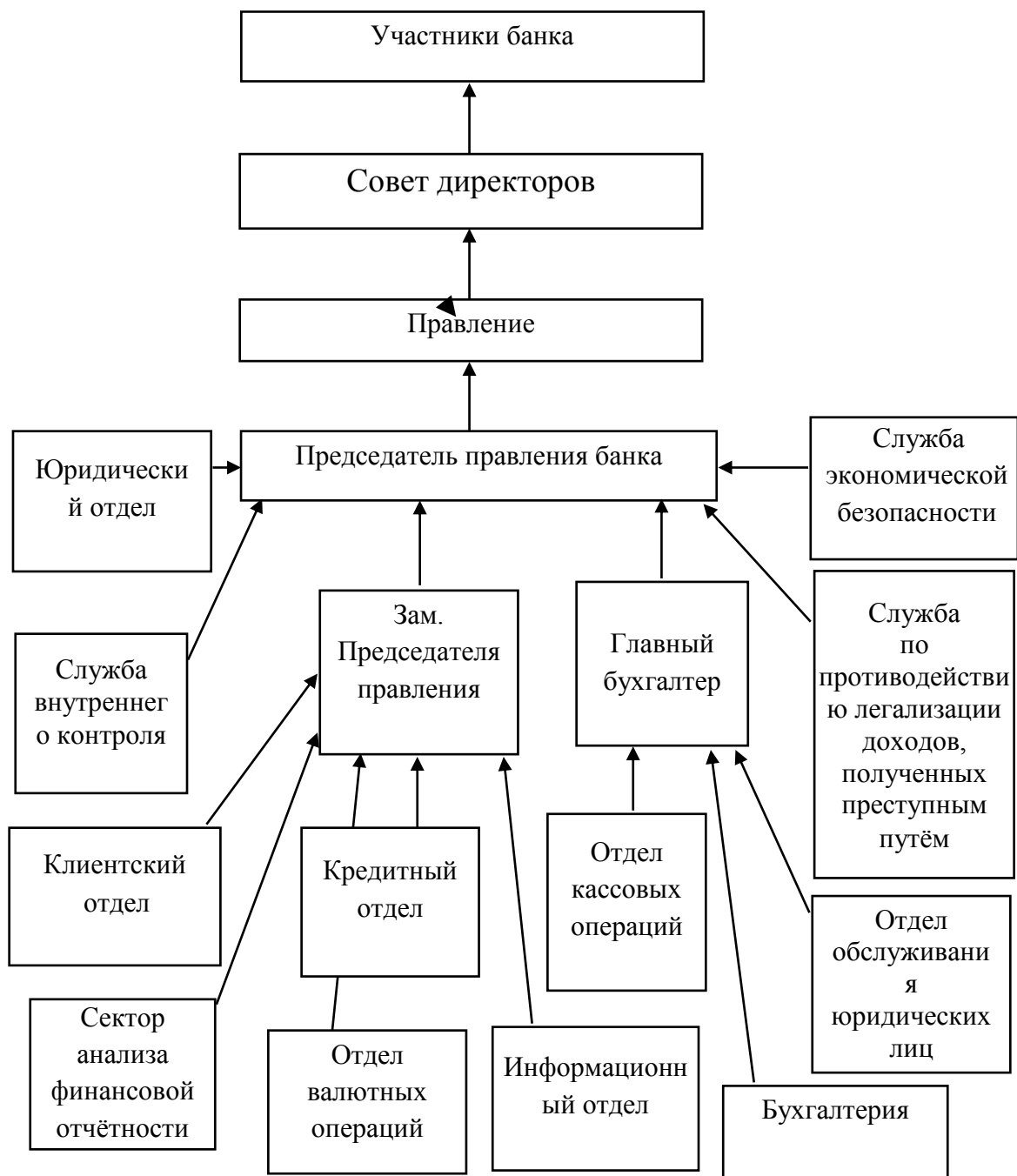


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления АО Альфа-Банк

Рассмотрим основные показатели деятельности АО Альфа – Банк.

За анализируемый период чистая прибыль АО Альфа – Банк снизилась на 0,8% (таблица 2.1). Это не слишком значительный показатель, но банку стоит обратить внимание на проведение более доходных активных операций.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности
АО Альфа – Банк за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., %
Процентные доходы	1 361 392	1 228 691	1 397 595	102,7
Прочие процентные доходы	-	-	10 624	-
Чистый комиссионный доход	338 070	337 917	369 685	109,4
Чистый доход по конверсионным операциям	12 649	103	3 919	31,0
Чистый доход по сделкам с драг. металлами	5 849	4 621	7 429	127,0
Прочие операционные доходы	31 152	21 157	28 468	91,4
Непроцентные доходы	49 649	25 675	158 731	319,7
Операционные доходы	896 236	853 950	1 261 493	140,8
Прибыль до налогов на прибыль	286 676	230 364	447 554	156,1
Чистая прибыль	266 260	124 159	264 220	99,2

Итак, доходы от начисляемых банком процентов в 2017 г. увеличились на 2,7% по сравнению с 2015 г. Чистый комиссионный доход за период увеличился на 9,4%, чистый доход по сделкам с драгоценными металлами - на 27%.

Однако доходы по валютно-обменным операциям снизились за 3 года на 69%. Это связано с нестабильной ситуацией на валютном рынке по отношению к европейской валюте. Что касается других операционных доходов, они также снизились на 8,6% за период. В целом непроцентные доходы увеличились в 3 раза, несмотря на их резкое снижение в 2015 г., общие операционные доходы – на 40,8% (рисунок 2.2).

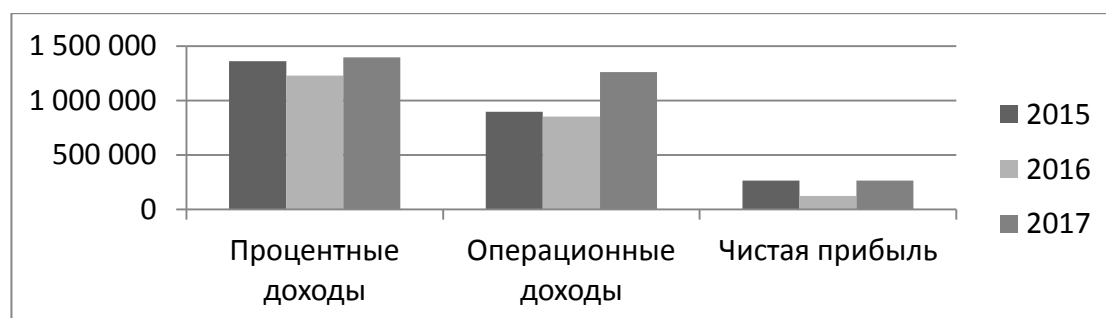


Рисунок 2.2 - Основные экономические показатели деятельности АО Альфа-Банк за 2015-2017 гг.

В свою очередь налогооблагаемая прибыль возросла в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 56,1%, но за вычетом налогов снизилась на 0,8%. Таким образом, доходность банковских операций имеет тенденцию к активному росту, что означает отсутствие рисков потери платежеспособности и банкротства.

В результате анализа расходов АО Альфа-Банк выявлено, что процентные расходы данного отделения за исследуемый период снизились на 45,8%. Операционные расходы в целом увеличились на 33,5%. Также увеличились расходы на содержание персонала - на 27,9%, административно-хозяйственные расходы - на 60,1%, амортизационные расходы - на 20,6%. Сумма налогов, относимых банком на расходы, увеличилась на 24,3%, страховые взносы - на 60,6%. Прочие расходы банка также растут.

2.2 Анализ состава и структуры кадров АО Альфа – Банк

Проведем анализ состава и структуры кадров АО Альфа – Банк в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура кадров АО Альфа – Банк в 2015 – 2017 гг.

№	Показатель	2015	2016	2017	Изменения, +/- 2012/2014
1	Численность работников, всего	1090	1120	1110	20
2	из них руководителей, чел.	70	110	130	60
3	удельный вес руководителей в общей численности работников %	6,45	9,8	11,7	5,25
4	Вспомогательный персонал, чел.	260	270	290	30
5	удельный вес вспомогательного персонала в общей численности работников, %	23,85	24,1	26,12	2,27
6	специалистов, чел.	760	740	690	- 70
7	удельный вес специалистов в общей численности работников, %	69,7	66,1	62,18	- 7,52

По данным таблицы 2.5 видно, что наибольшую долю персонала организации составляют специалисты (в 2017 году – 62,18% от общей численности персонала). Однако в сравнении с 2015 годом численность специалистов сократилась на 70 чел., при этом повысилась численность руководителей на 60 чел. и численность вспомогательного персонала на 30 чел. Данные аналитической таблицы 2.5. отразим в рисунке 2.3.

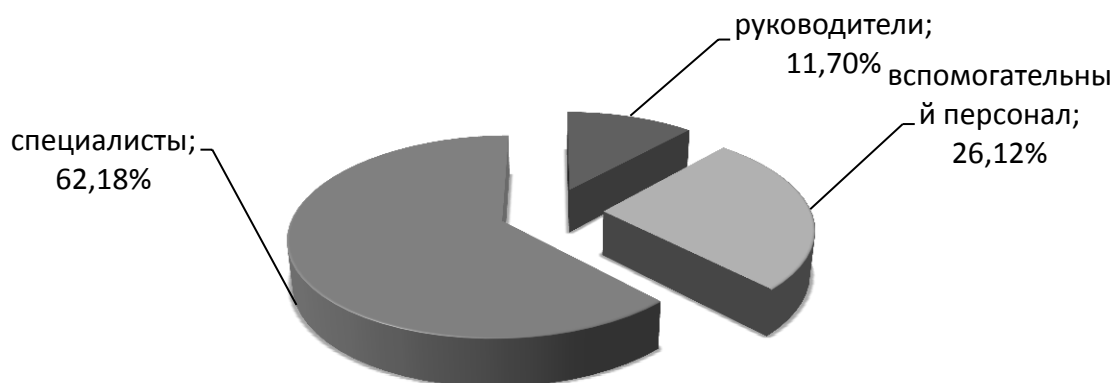


Рисунок 2.3 – Структура кадров АО Альфа – Банк в 2017 г.,%

Далее необходимо провести анализ возрастных категорий сотрудников банка. Основной долей персонала являются работники в возрасте 25 – 29 лет, что составляет 54% от общего количества сотрудников. Почти треть персонала (29%) составляют лица 30 – 39 лет. Оставшуюся часть (17%) составляют работники 40 – 49 лет. Отразим данные результаты в рисунке 2.4. Проведя анализ возрастной структуры, можно сделать вывод, что ежегодно на предприятии АО Альфа – Банк состав работников становится значительно моложе, так как руководство заинтересовано в молодых специалистах, поскольку они более мобильны и амбициозны. Таким образом, в 2015 году доля работников 25 – 29 лет составила лишь 31% от общей численности сотрудников (рисунок 2.4).

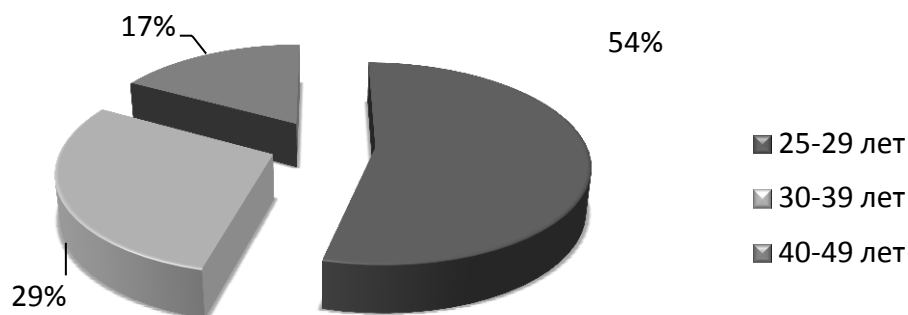


Рисунок 2.4 – Возрастные категории персонала в 2017 г., %

Рассмотрим персонал организации по гендерному признаку (рисунок 2.5). Как видно из рисунка, количество мужчин и женщин, работающих в компании, находится примерно на одном уровне.

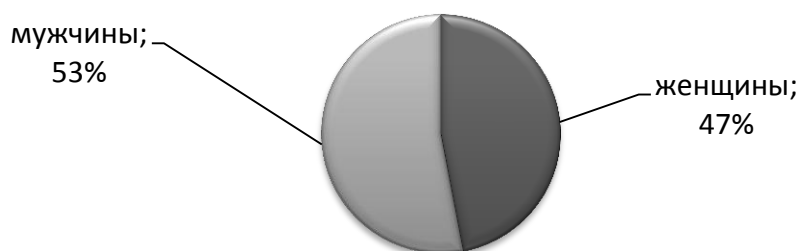


Рисунок 2.5 – Распределение персонала по гендерным признакам в 2017 г., %

В 2017 году на предприятии работало 53% мужчин и 47% женщин. Это говорит о том, что данный вид работы подходит в равной степени как для лиц женского, так и мужского пола.

Анализируя уровень образования сотрудников, можно сказать, что в исследуемом году более половины работников АО Альфа-Банк имели средне-специальное образование, в основном это вспомогательный персонал и специалисты (54%), 41% сотрудников имеют высшее образование (в основном это руководители среднего и высшего звена). Оставшаяся часть

работников (5%) имеют среднее образование. Представим данные результаты в рисунке 2.6.

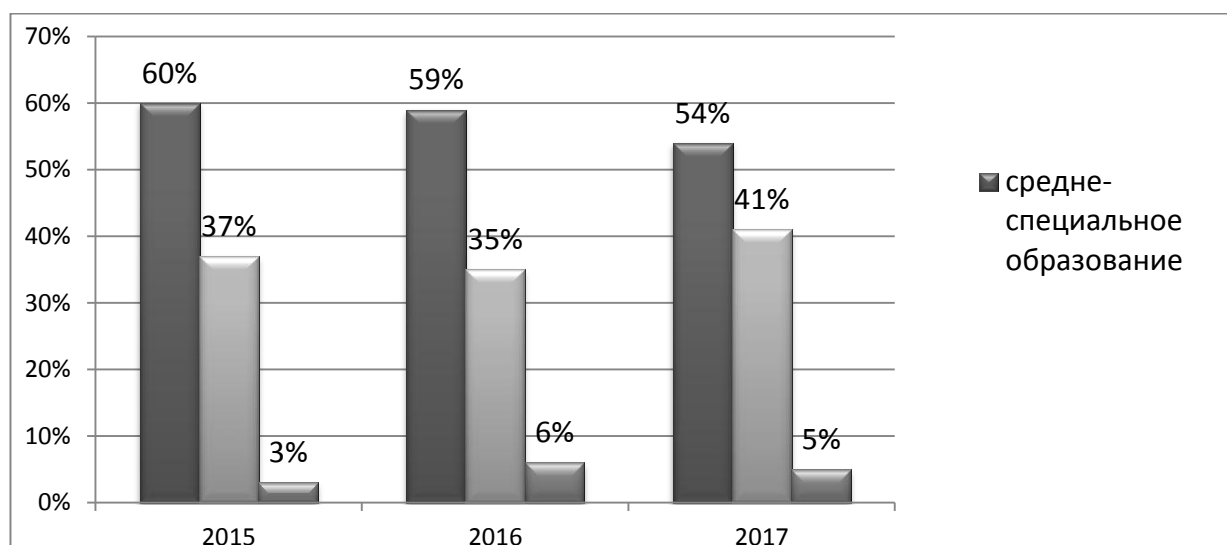


Рисунок 2.6 – Образовательная структура персонала в 2015 – 2017 гг., %

По данным рисунка 2.6 можно также сделать вывод о том, что ежегодно число работников, имеющих высшее образование, растет. В 2015 году их количество составляло 37% от общего числа, а в 2017 году данный показатель увеличился на 4% и составил 41% сотрудников.

Распределение персонала по стажу работы в организации отражено в рисунке 2.7. Большая часть персонала компании АО Альфа – Банк имеют трудовой стаж от 1 года до 5 лет (66%). Сотрудники, работающие менее одного года, составляют 15% от общей численности работников. Количество работающих на предприятии со стажем 5 – 10 лет составляют 10%. Меньшую долю составляют работники, чей стаж более 10 лет – это всего 9% сотрудников.

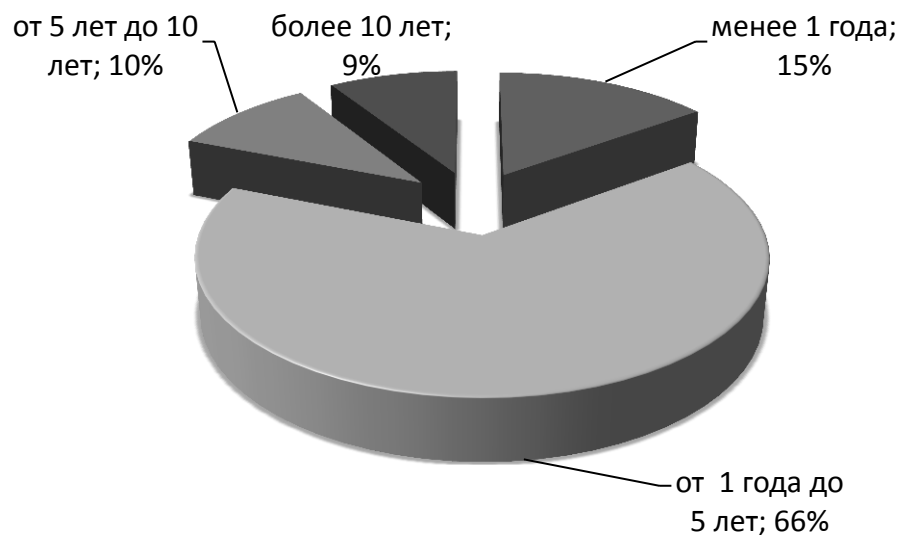


Рисунок 2.7 – Распределение персонала по стажу работы в 2017 г., %

Рассчитаем коэффициенты оборота по приему и выбытию по формулам:

$$K_{обп} = Ч_{п} / С_{числ} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

где $K_{обп}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{п}$ - число принятых работников за отчетный период;

$С_{числ}$ – среднесписочная численность работников за период.

$$K_{обв} = Ч_{ув} / С_{числ} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

где $K_{обв}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{ув}$ - число уволенных работников за период (по всем причинам);

$С_{числ}$ – среднесписочная численность за период.

Коэффициент оборота по приему АО Альфа-Банк:

$$K_{обп2015} = 230 / 1090 \cdot 100\% = 21,1\%$$

$$K_{обп2016} = 180 / 1120 \cdot 100\% = 16,07\%$$

$$K_{обп2017} = 210 / 1110 \cdot 100\% = 18,9\%$$

Коэффициент оборота по выбытию АО Альфа-Банк:

$$K_{обс2015} = 140/1090 \cdot 100\% = 12,8\%$$

$$K_{обс2016} = 150/1120 \cdot 100\% = 13,4\%$$

$$K_{обс2017} = 220/1110 \cdot 100\% = 19,8\%$$

Далее рассчитаем коэффициент замещения рабочей силы по формуле:

$$K_z = K_{обп} / K_{обв} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

$$K_{з2015} = 21,1 / 12,8 = 1,64\%$$

$$K_{з2016} = 16,07 / 13,4 = 1,2\%$$

$$K_{з2017} = 18,9 / 19,8 = 0,95\%$$

Далее рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \cdot 100 : S \quad (2.4)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

$X_{сж}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

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

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$K_{тек2015} = (140 + 0) \cdot 100\% / 1090 = 12,8\%$$

$$K_{тек2016} = (150 + 0) \cdot 100\% / 1120 = 13,4\%$$

$$K_{тек2017} = (220 + 0) \cdot 100\% / 1110 = 19,8\%$$

Далее рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$K_{пост.} = (S_{списочн. числ.} - Ч_{увол.}) / Ч_{ср. спис.} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

где:

$K_{пост.}$ - коэффициент постоянства кадров,

$C_{\text{списочн. числ.}}$ - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{увол.}}$ - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср. спис.}}$ - среднесписочная численность за этот период, чел.

$$K_{\text{пост.2015}} = 970 - 140 / 1090 * 100\% = 76,14\%$$

$$K_{\text{пост.2016}} = 1010 - 150 / 1120 * 100\% = 76,7\%$$

$$K_{\text{пост.2017}} = 1070 - 22 / 1110 * 100\% = 76,5\%$$

Данные по анализу баланса и движения трудовых ресурсов АО Альфа-Банк приведем в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ баланса и движения трудовых ресурсов АО Альфа-Банк

Показатель	2015	2016	2017	Изм. +/- 2015- 2017	Изм., +/- 2015-2017
Общее число принятых на работу	230	180	210	-50	30
Общее число выбывших	140	150	220	10	70
Количество уволившихся: по собственному желанию за нарушение дисциплины и прогулы	140 0	150 0	220 0	10	70
Среднесписочная численность работников	1090	1120	1110	30	-10
Коэффициент интенсивности оборота по приёму	21,1	16,07	18,9	-5,03	2,83
Коэффициент оборота по выбытию	12,8	13,4	19,8	0,6	6,4
Коэффициент текучести кадров	12,8	13,4	19,8	0,6	6,4
Коэффициент замещения	1,64	1,2	0,95	-0,44	-0,25
Коэффициент постоянства кадров	76,14	76,7	76,5	0,56	-0,2

Коэффициент оборота по приему персонала в 2017 году понижается на 2,2%, а коэффициент оборота по выбытию персонала повышается на 7%. Динамика коэффициента замещения рабочей силы отражает ухудшения на предприятии в сфере управления персоналом. Так, если в 2015 году данный коэффициент составлял 1,64%, то в 2017 году – 0,95%, при нормативном значении 1%. Нормативное значение коэффициента текучести кадров составляет от 3 до 5 %, за исследуемый период в АО Альфа-Банк данный

коэффициент имел показатель значительно превышающий норму. В 2015 году – 12,8%, в 2016 году – 13,4%, в 2017 году – 19,8%.

2.3 Оценка эффективности кадровой политики АО Альфа – Банк

Ключевой задачей деятельности предприятия АО Альфа – Банк выступает достижение высоких международных стандартов в корпоративном управлении и деловой этике. Помимо этого, организация старается предоставить комфортные условия труда для своих работников, обеспечить соблюдение законодательных актов и различных управленческих процедур, а также создать все условия для принятия решений, которые положительно повлияют на деятельность банка.

Компания АО Альфа – Банк имеет ряд особенностей своей трудовой деятельности. Для того чтобы данные особенности не препятствовали эффективности работы компании, существуют специализированные формы и методы кадровой работы по их сбалансированию, которые отражены в таблице 2.7.

Для автоматизации системы управления организации АО Альфа – Банк функционирует аппаратная платформа IBM Power на основе SAP. Вертикально масштабируемая линейка Power Systems будет поддерживать возрастающие нагрузки на SAP, а многопользовательская операционная система IBM обеспечит высокий уровень защиты системы.

В исследуемой организации четко обозначены права и обязанности сотрудников, которые отражены в должностных инструкциях работников. Несмотря на это, корпоративная культура банка достаточно демократична.

В компании АО Альфа – Банк все сотрудники работают на достижение общей корпоративной цели. Каждый сотрудник банка всегда может обратиться за помощью к своему руководителю и коллегам, если на его пути встречаются какие-либо проблемы, препятствующие решению поставленных задач.

Таблица 2.7 – Особенности трудовой деятельности персонала банка и применяемые методы кадровой политики АО Альфа – Банк

Особенности трудовой деятельности	Формы и методы кадровой работы
Большое число операций и услуг, которые требуют занятость более одного работника	Использование коллективных форм организации труда
Сокращение размера общей суммы доходов всех работников, вызванного последствиями экономического кризиса	Внедрение в практику новых мотивационных и стимулирующих методов, в том числе нематериальную мотивацию работников.
Высокая степень ответственности работников за совершение ошибок, что приводит к их эмоциональной перегруженности и стрессу	Разработка мер психологической поддержки коллектива для того, чтобы минимизировать уровень эмоционального напряжения сотрудников и создать комфортные условия для их работы
Переориентация рынка банковских услуг с продавца на покупателя	Дополнительное стимулирование сотрудников для повышения показателей качества обслуживания клиентов
Высокий уровень специализации и разделения труда в учреждениях финансово-кредитной сферы	Конкретизация форм и методов управления персоналом. Дифференцирование по подразделениям банка
Наличие сверхурочных работ в периоды пиковых нагрузок	Выплаты сотрудникам за сверхурочную работу, согласно Трудовому Законодательству, а также нематериальное стимулирование

При поиске работников в данную компанию, особое внимание уделяется стремлению и инициативе кандидатов к новым возможностям и получению профессионального опыта. Сотрудник АО Альфа-Банк – это всегда активный, амбициозный и развивающийся человек, стремящийся к новым открытиям и достижениям.

Отдел управления персоналом — это равноправное бизнес-подразделение банка, которое четко ориентировано на продажу кадровых услуг внутренним подразделениям

В банке создан институт кураторов, который взаимодействует с головным центром, который, в свою очередь, формирует кадровую политику компании и анализирует рынок банковских услуг.

Как и во многих крупных организациях, компания АО Альфа – Банк дает возможность своим сотрудникам получить полис дополнительного медицинского страхования, который выдается по истечению трех месяцев работы в банке.

В исследуемой организации большая роль уделяется обучению сотрудников. Главная цель обучения – предоставление персоналу равных и комфортных условий обучения и развития, а также предоставление полной и своевременной необходимой информации для улучшения своих знаний и навыков.

В АО Альфа – Банк активно используются технологии рекрутинга.

Так, в АО Альфа-Банк применяются технология рекрутинга «хэдхантинг». Отличие хэдхантинга – в его «точечности» по сравнению с «конвейерным производством» массового подбора и традиционного рекрутинга.

Основные этапы процесса хедхантинга в АО Альфа-Банк представлены в рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Этапы процесса хедхантинга в АО Альфа – Банк

Именно процессный подход к реализации процедур хедхантинга может обеспечить эффективный найм высококлассных специалиста в области банковского обслуживания.

Для получения обратной связи кадровой службой банка был проведен опрос для оценки удовлетворенности сотрудников работой в банке. Данная опрос включает в себя следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли Вы своей работой? Считаете ли Вы ее интересной и разнообразной?
2. Считаете ли Вы, что обучение, проводимое компанией, является эффективным и своевременным?
3. Ваши комментарии и пожелания по обучению персонала.

В опросе участвовали 1110 сотрудников. По данным проведенного опроса была выявлена степень удовлетворенности сотрудников как своей должностью, так и качеством проводимого обучения.

Ответы респондентов на первый вопрос представлены в рисунке 2.9.

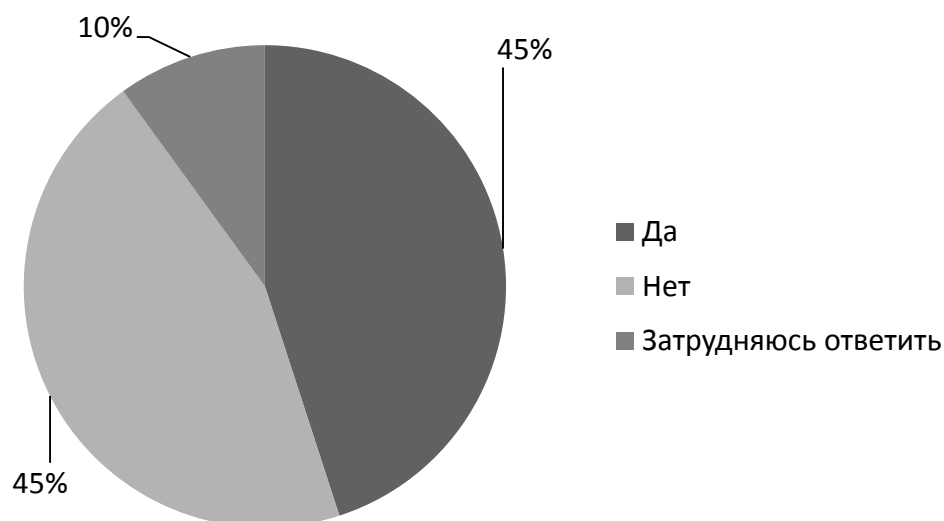


Рисунок 2.9 – Результаты ответа на вопрос «Содержание выполняемой работы»

Из рисунка 2.8 видно, что только 45% респондентов считают, что их работа интересная и разнообразная. Равное число человек ответило, что их работа нельзя назвать интересной и 10% сотрудников затруднились ответить на данный вопрос.

Ответы сотрудников на второй вопрос представлены в рисунке 2.10.

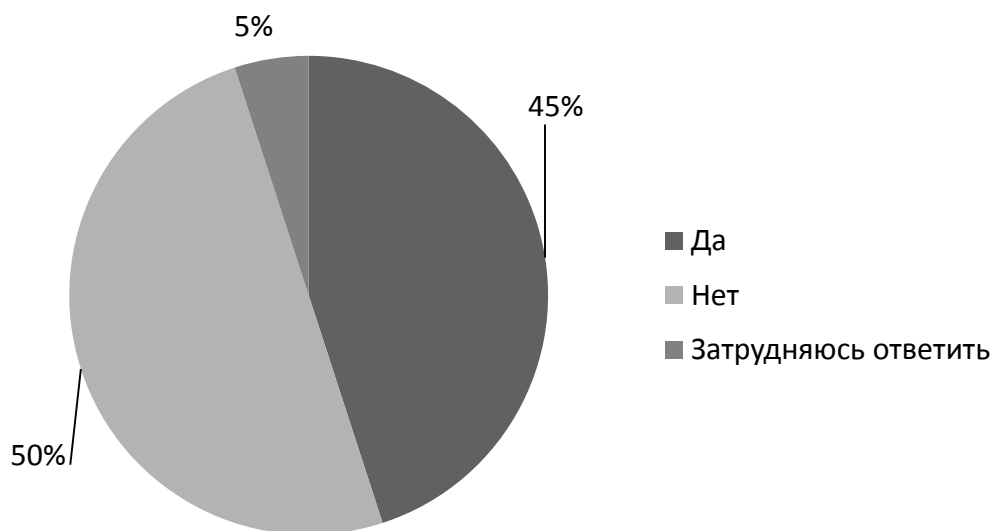


Рисунок 2.10 – Результаты ответа на вопрос «Обучение персонала»

Согласно рисунку 2.10, на вопрос «Обучение персонала» 45% респондентов ответили, что обучение сотрудников компании было проведено своевременно и дало возможность получить новые знания и навыки, необходимые для работы, 50% сотрудников отметили, что процесс обучения происходил с отрывом от основной деятельности, что мешало выполнению основных обязательств. Лишь 5% сотрудников затруднились с ответом на данный вопрос.

При выявлении сильных и слабых сторон управления персоналом АО Альфа-Банк установлено, что:

- сильные стороны банка заключаются в четкой регламентации процедур кадровой политики, эффективной системы подбора персонала, эффективной системы адаптации персонала. Кроме того, банк регулярно внедряет в практику новые методы мотивации и стимулирования труда, в первую очередь не денежные и моральные стимулы.

- в качестве слабых сторон банка в сфере кадровой политики можно выделить то, что банк не уделяет достаточного внимания систематизации кадровой информации, неэффективное планирование обучения персонала.

– в качестве угроз в сфере кадровой политики для банка существенны такие факторы как текучесть кадров, отсутствие условий для эффективного развития персонала, а также дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда

– у банка имеются возможности для снижения текучести кадров, с помощью разработки мер психологической поддержки сотрудников с целью повышения их устойчивости, использования формы обучения персонала без отрыва от основной деятельности.

Таким образом, по итогам проведения анализа можно сделать следующие выводы:

1) Работа в области персонала в АО Альфа-Банк организована с учетом большей части современных требований, однако эта работа плохо систематизирована и основная ее часть выполняется на уровне устных установок, внутреннего ощущения специалистов.

2) Наибольшую долю персонала организации составляют специалисты (в 2017 году – 62,18% от общей численности персонала). Однако в сравнении с 2015 годом численность специалистов сократилась на 70 чел., при этом повысилась численность руководителей на 60 чел. и численность вспомогательного персонала на 30 чел.

3) Большинство сотрудников АО Альфа-Банк имеют стаж работы от 1 года до 5 лет (66%), менее одного года стаж работы имеют 15% сотрудников, стаж работы от 5 до 10 лет имеют 10% сотрудников, стаж работы более 10 лет имеют всего 9% сотрудников.

4) Коэффициент оборота по приему персонала в 2017 году понижается на 2,2%, а коэффициент оборота по выбытию персонала повышается на 7%. Динамика коэффициента замещения рабочей силы отражает ухудшения на предприятии в сфере управления персоналом. Так, если в 2014 году данный коэффициент составлял 1,64%, то в 2017 году – 0,95%, при нормативном значении 1%. Нормативное значение коэффициента текучести кадров составляет от 3 до 5 %, за исследуемый период в АО

Альфа-Банк данный коэффициент имел показатель значительно превышающий норму. В 2015 году – 12,8%, в 2016 году – 13,4%, в 2017 году – 19,8%.

5) В качестве слабых сторон банка в сфере кадровой политики можно выделить то, что банк не уделяет достаточного внимания систематизации кадровой информации, неэффективное планирование обучения персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО Альфа – Банк

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО Альфа – Банк

В таблице 3.1 представим основные проблемы ОА Альфа – Банк и пути их решения.

Таблица 3.1 – Основные проблемы кадровой политики ОА Альфа-Банк и пути их решения

Проблемы кадровой политики	Обоснование	Мероприятия
Неэффективные методы обучение персонала	отсутствие условий для эффективного развития персонала, а также дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда	Внедрение корпоративного обучения в банке и составление корпоративного плана обучения персонала
Отсутствие планирования обучения руководителей	использования формы обучение руководителей без отрыва от основной деятельности.	Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга»
Незаинтересованность персонала в обучении	Использование инструментов мотивации при обучении персонала	Внедрение бонусов сотрудникам, принимающим участие в методе обучения
Отсутствие инновационных методов обучения персонала	Низкая заинтересованность персонала в обучении и переквалификации	Использование инновационных методов обучения персонала

В качестве основных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала банка предлагается:

- Внедрение обучения в банке и составление корпоративного плана обучения персонала;
- Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга»;

- Внедрение бонусов сотрудникам, принимающим участие в методе обучения;

- Использование инновационных методов обучения персонала.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

Мероприятие № 1. Внедрение форм корпоративного обучения в АО Альфа – Банк и составление корпоративного плана обучения персонала.

Обучение персонала в АО Альфа – Банк должно осуществляться в соответствии с Планом корпоративного обучения, утверждаемым, как правило, на период 1 год.

При проведении корпоративных мероприятий АО Альфа – Банк учебные мероприятия предлагается проводить по следующему расписанию:

- 14.00 – 20.00;

- 16.00 – 20.00.

Участие сотрудников во внешних учебных мероприятиях должно производиться по расписанию обучающей организации.

Семинары для сотрудников филиалов и дополнительных офисов на базе центрального офиса могут проводиться в режиме рабочего дня с 9.00 до 18.00.

Также для АО Альфа – Банк предлагается использовать для корпоративного обучения персонала подход «70–20–10». Суть подхода проста:

- 70 % времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте;

- 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т.д.;

- 10 % времени занимает обучение в учебных классах: семинары, тренинги и т. д.

Составление корпоративного плана обучения входит в должностные обязанности специалистов по работе с персоналом, поэтому дополнительных материальных затрат для проведения данного мероприятия не требуется.

Кроме того, предполагается, что корпоративное обучение будут проводить сотрудники банка, которые пройдут обучение по программе «Навыки коучинга» (программа далее описана более подробно).

Данным сотрудникам предлагается ввести премию за проведение семинаров и тренингов в размере 3000 руб./мес.

Срок проведения данных корпоративных тренингов и семинаров – 1 год.

Далее банку необходимо оценить эффективность проведенных мероприятий, сравнить прогнозные показатели эффективности и фактические. После оценки результатов АО Альфа – Банк кредит в дальнейшем может принять решение о продолжении практики корпоративного обучения своих сотрудников.

Данный метод также определил необходимость следующего мероприятия № 2.

Мероприятие № 2. Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга».

Коучинг основан не на предъявлении чужих моделей, способов действий или кейсов и их копировании, а на организации самостоятельного поиска решения проблемы (с помощью коуча) по технологии GROW, когда обучаемый находит именно свое решение, а коуч задает вопросы, направляя его поиск и мышление. Коучинг - один из эффективных методов обучения на рабочем месте.

Затраты на мероприятие составят:

130 сотрудников (руководители отделов и их заместители) *9000 руб.
(стоимость курса «Навыки коучинга») = 1 170 000 руб.

Предлагается воспользоваться услугами Центра корпоративного коучинга (г. Тольятти, ул. Свердлова, д. 22, оф. 406.)

Стоимость курса в Центре корпоративного коучинга составляет 9000 руб. для одного человека.

Тренинг состоит из двух модулей и проходил в два этапа. Первый этап – введение в коучинг, второй этап – методы коучинга и внедрение в практику работы банка.

Срок тренинга – 2 дня.

Мероприятие № 3. Внедрение бонусов сотрудникам, принимающим участие в методе обучения.

Кроме использования коучинга для АО Альфа-Банк также рекомендуется прибегнуть к методу «Shadowing».

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

Предлагается назначить сотрудникам принимающим участие в методе обучения «Shadowing» премию в размере 3000 руб./мес. Срок проведения мероприятия – 1 год.

В таблицу 3.2 сведем все затраты на проведение мероприятий и рассчитаем их общую сумму.

Таблица 3.2 – Затраты на внедрение мероприятия

Мероприятия	Сумма, руб.
Прохождение руководителями отделов курса «Навыки коучинга»	$130 \cdot 9000 = 1170000$
Внедрение бонусов сотрудникам, принимающим участие в методе обучения	$36 \text{ (сотрудников)} \cdot 3000 \cdot 12 = 1296000$
Страховые взносы	388800
Итого	6354000

Курс «Навыки коучинга», который проводится для руководителей банка, дает возможность изучить технологическую основу данного метода и его отличительные черты от других форм обучения и развития персонала. Во время прохождения данного курса, проводятся семинары для руководителей

отделов, которые, в свою очередь, будут передавать полученный опыт менеджерам нижнего звена. Продолжительность семинара составляет 2 дня. Стоимость такого обучения 9000 рублей на одного человека. Курс «Навыки коучинга» планируется провести для 130 руководителей банка.

Сотрудникам, которые принимают участие в методе «Shadowing», а также тем, которые будут проводить семинары и тренинги предлагается выплачивать премию в размере 3000 руб. Кроме того, предлагается следующие планирование данного метода обучения:

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

Таким образом, затраты на мероприятия составят 6354 тыс. руб. в год.

Чтобы сегодня оставаться востребованным на рынке труда в течение всей жизни, быть конкурентоспособным в современном мире, необходимо постоянно учиться и развиваться.

Эта тенденция стала следствием четвертой промышленной революции, символами которой являются не только появление и быстрое распространение новейших информационных технологий, но непрерывные и постоянно ускоряющиеся перемены в картах профессий, моделях компетенций и методах организации работы. Для компании инвестиции в технологии и людей - источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые показатели Life long learning:

1. адаптивность и индивидуализация обучения;
2. открытость и доступность учебного материала;
3. гибкие и менее формализованные отношения между компанией и работниками;
4. актуальность и релевантность формируемых знаний и навыков;

5. акцент не на передачу или воспроизведение знаний, а на обучение главному навыку - умению учиться;

6. обучение не сводится только к формированию цифровых или профессиональных навыков - огромное значение приобретают soft skills - поведенческие навыки успешного взаимодействия с другими людьми.

1. Микрообучение (Microlearning)

Микрообучение – обучение небольшому объему материала за короткий промежуток времени. Это набирающий силу тренд последних лет. Нам приходится жить в условиях информационного изобилия и перегрузки. Объем информации постоянно увеличивается, запомнить и освоить все одномоментно невозможно.

Согласно ряду исследований, новая информация лучше всего воспринимается в течение первых 20-ти минут. Максимальный же уровень концентрации внимания у человека - первые 5 минут. Именно эта идея легла в основу концепции микрообучения.

Микрообучение позволяет учащимся получать информацию небольшими порциями, осваивать знания в сжатом виде, без воды. Чаще всего этот формат применяется в электронном обучении. Это могут быть интерактивные видео, аудио-подкасты, викторины и т.п.

Можно выбрать из нескольких привлекательных и инновационных форматов. Все это мультимедийные решения, поддерживаемые на настольных компьютерах / ноутбуках, а также планшетах и смартфонах.

Длина информационных блоков – ключевой фактор микрообучения. Одна большая тема разбивается на несколько коротких видео, объясняющих какую-то определенную составляющую. Видео-уроки длятся по 2-3 минуты, в конце каждого урока повторяется ключевая мысль, которую обучаемый должен усвоить, а затем выполнить небольшой тест на 3-5 вопросов для закрепления материала.

2. Сотрудник сотруднику / социализация

Продолжаем изучать тренды. Следующий – учиться друг у друга.

Передавать как профессиональные знания и опыт, так и формировать знания, умения и навыки конструктивного взаимодействия с людьми на межличностном и социальном уровнях.

Такой вариант обучения лучше организовывать в неформальной обстановке, например, в корпоративных кафе и коворкингах. Или создать on-line сообщества, форумы, где участники - сотрудники компании делятся своим опытом, проблемами и идеями по их решению. Обсуждение материала способствует лучшему его усвоению, а также позволяет оперативно осуществлять обратную связь и формировать значимые связи внутри коллектива.

Такой формат обучения повышает вовлеченность сотрудников, позволяет видеть, оценивать, сопоставлять действия учащихся со своими, соизмерять последствия, делать выводы и корректировать свои шаги в соответствии с полученной информацией в более безопасной и комфортной обстановке.

Этот формат обучения хорошо вписывается в систему наставничества, важно только обеспечить коллег удобными инструментами для передачи знаний. А если процесс обучения перенести в публичное пространство, например, в сообщества компании в социальных сетях, то одновременно можно сформировать пул лояльных клиентов и привлечь будущих соискателей. Единственное, нужно следить, чтобы конфиденциальная информация таковой и оставалась.

3. Виртуальная реальность (VR)

Это созданный техническими средствами мир, в котором человек ощущает себя близко к тому, как он себя чувствует в реальном мире. Это технология, позволяющая отработать необходимые навыки в безопасной обстановке. Используя шлемы и очки виртуальной реальности, обучаемый помещается в виртуальную среду, очень похожую на реальность, где он может получить профессиональный опыт и знания.

Этот формат обучения особенно актуален для профессий с высоким

уровнем риска или тех областей, где сложно сконструировать классический тренинг – врачей, пилотов, высотников и т.д.

4. Геймификация

Геймификация – это использование игровых подходов, которые широко распространены в компьютерных играх, для неигровых процессов.

Геймификация образования – сильный инструмент для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс обучения. Она не случайно попала в тренды и с каждым годом все крепнет. Представить серьезный контент в увлекательной форме, ввести игровых персонажей, прописать правила и испытания для перехода на следующий уровень обучения – все это способствует лучшему усвоению материала и большей включенности участников. Разработчики геймифицированных решений знают, как работает дофамин и формируются необходимые модели поведения, и используют это знание, чтобы сделать обучение по-настоящему интересным и привлекательным.

При этом наблюдается тенденция перехода от простых бейджей, рейтингов, очков опыта к более вдумчивым интеграциям игровых механик в образовательные процессы - социальность, реальные бонусы за достижения и т.п. Все это находит отражение в бизнес-симуляциях живого действия и компьютерных, настольных и деловых играх, квестах, дистанционных курсах с распознаванием голоса, диалоговых тренажерах и т.д. По прогнозам экспертов, рост игрового софта для персонала компаний в 2018 году продолжится и, возможно, его количество превысит число предложений для клиентов.

5. Мобильность обучения / Многоканальность

Если раньше под мобильностью обучения подразумевали наличие компьютера и доступа в интернет, то день сегодняшний – это возможность учиться в любое время, в любом месте и с любого устройства, используя небольшие отрезки времени, которые есть у каждого – по дороге в офис, в очереди или на пробежке. Согласно статистике, больше половины интернет-

пользователей России используют мобильный интернет наряду с обычным проводным, а пятая часть заходит только с гаджетов.

Разработчики e-learning сейчас решают задачи по переводу учебных курсов в мобильный формат, пытаются сделать системы управления обучением (Learning Management Systems – LMS) доступными даже вне корпоративной сети. Неважно есть под рукой компьютер или только смартфон, есть интернет или нет. Важна доступность продукта на компьютере и нескольких типах мобильных платформ. Важны доступ оффлайн, синхронизация на разных устройствах и тестирование с сохранением результатов.

Рынок мобильных обучающих систем растет с каждым годом, постепенно выходя на новый уровень. Контент представлен в удобной форме, появляются приложения для обучения с расширенным функционалом. On-line проверка знаний, аудиолекции, обучающие видео и презентации - все это можно изучать, читать смотреть в удобном месте и в удобное время.

Очень многие корпоративные учебные порталы адаптировали свои сайты к режиму мультиплатформенности и также создали приложения для смартфонов, что сделало обучение более гибким, интенсивным и эффективным. Ценна возможность получать знания везде — в сетевых образовательных ресурсах, как международных, так и российских, медийных образовательных проектах, социальных платформах.

Геймификацию можно применять в монотонных (иначе говоря - скучных) рабочих процессах. Такие всегда будут и найдутся в любой компании. На рабочих местах становится все больше представителей поколений Y и Z, которых не интересует работа за зарплату. В идеале, работа должна приносить удовольствие – или хотя бы быть интересной. А какой интерес они найдут в монотонном составлении отчетов? Без привнесения в него игровых элементов – никакого. В противном случае, человек быстро уйдет, не задержавшись в компании и на месяц.

Если вы хотите, чтобы вас считали прогрессивным работодателем, придется привлекать молодых сотрудников с помощью игровых методик. Например, компания Microsoft была недовольна низким качеством текстов в Windows 7: грамматические и пунктуационные ошибки портили впечатление от операционной системы. Проверка текстов – достаточно скучная и рутинная работа: каждый, кто хотя бы раз вычитывал свои сочинения по русскому языку, это знает. Тогда Microsoft запустил игру с призами на проверку текстов – Windows Language Quality. Так компания исправила около 7000 ошибок в текстах интерфейса программы.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от мероприятий по обучению персонала. Исходные данные для расчета приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Исходные данные для расчета экономической эффективности

Исходные данные	Сумма, тыс. руб.
Затраты на мероприятие	6354
Повышение доходов банка	403970

Для определения суммы повышения доходов с помощью внедрения новых форм обучения персонала был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступали сотрудники банка.

Возможный рост объема доходов в результате внедрения этого мероприятия рассчитан на основании пессимистических и оптимистических прогнозов, проведенных специалистами по следующей формуле [49]:

$$BP = (3 \cdot BP_{\max} + 2 \cdot BP_{\min}) / K_{\text{эк}}, \quad (3.1)$$

где ВР – возможный рост доходов банка;

$ВР_{\max}$ – максимально возможный рост доходов банка от проведения мероприятий;

$ВР_{\min}$ – минимально возможный рост доходов банка от проведения мероприятий;

$K_{\text{эк}}$ - количество экспертов.

В 2015 году доходы банка составили 3949700 тыс. руб. Количество экспертов – 5 чел.

Данные прогноза возможного роста доходов банка сведем в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Прогноз возможного роста доходов банка

Значение возможного роста	5%	10%	12%	15%	20%
Эксперты					
1 (руководитель отдела управления персоналом)	+				
2 (менеджер по найму персонала)			+		
3 (менеджер по обучению персонала)					+
4 (менеджер по развитию персонала)				+	
5 (менеджер по подбору и отбору персонала)			+		

Поясним расчеты:

1. Эксперты пришли к выводу, что минимально возможный рост доходов банка составит 197485 тыс. руб., то 5% от суммы доходов в 2015 году ($3949700 \cdot 5\% = 197485$ тыс. руб.);

2. Эксперты пришли к выводу, что максимально доходы банка могут повыситься на 20% от суммы доходов в 2015 году, то есть 789940 тыс. руб. ($3949700 \cdot 20\% = 789940$ тыс. руб.).

Следовательно, подставив полученные значения $BP_{\max}$ и $BP_{\min}$ в формулу 3.1, получим следующее значение повышения доходов банка:

$BP = (3 \cdot 789940 + 2 \cdot 197485) / 5 = (2369820 + 349970) / 5 = 403970$ тыс. руб.

Итак, дополнительный рост доходов банка вследствие совершенствования системы обучения персонала, по мнению экспертов составит 403970 тыс. руб.

Следовательно, получаем следующие изменения в прогнозном периоде:

$3949700 \text{ тыс. руб.} + 403970 \text{ тыс. руб.} = 4353670 \text{ тыс. руб.}$

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от мероприятий по внедрению системы премирования:

$$Эф = Эг - Здоп \quad (3.2)$$

где $Эф$ – годовой экономический эффект, руб.;

$Эг$ – годовая экономия от мероприятия, руб.;

$Здоп$ – дополнительные эксплуатационные затраты за год, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект составит:

$Эф = 403970 - 6354 \text{ тыс. руб.} = 397616 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– В деятельность АО Альфа-Банк предлагается внедрить технологию коучинга и метод обучения «Shadowing».

– Геймификация образования – сильный инструмент для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс обучения. Она не случайно попала в тренды и с каждым годом все крепнет. Представить серьезный контент в увлекательной форме, ввести игровых персонажей, прописать правила и испытания для перехода на следующий уровень обучения — все это способствует лучшему усвоению материала и большей включенности участников.

– Разработчики геймифицированных решений знают, как работает дофамин и формируются необходимые модели поведения, и используют это знание, чтобы сделать обучение по-настоящему интересным и привлекательным. При этом наблюдается тенденция перехода от простых бейджей, рейтингов, очков опыта к более вдумчивым интеграциям игровых механик в образовательные процессы - социальность, реальные бонусы за достижения и т.п. Все это находит отражение в бизнес-симуляциях живого действия и компьютерных, настольных и деловых играх, квестах, дистанционных курсах с распознаванием голоса, диалоговых тренажерах и т.д. По прогнозам экспертов, рост игрового софта для персонала компаний в 2018 году продолжится и, возможно, его количество превысит число предложений для клиентов.

Заключение

В ходе исследования достигнута его цель и решены поставленные задачи.

Одна из первоочередных задач создания управленческого аппарата заключается в установлении потенциальных ресурсов в системе управления работниками. Далее четко устанавливаются направления работы с кадрами, которые подлежат корректировке согласно действию корпоративной стратегии. Формирование успешной стратегии зависит от внешних и внутренних обстоятельств. Обстоятельствами внешней среды являются факторы, не зависящие от поведения предприятия. Организация должна приспособиться к этим факторам, учитывая их при формировании стратегии, чтобы правильно определить потребность в кадрах и оптимальные источники ее покрытия.

К этапам выработки кадровой стратегии относятся следующие: подробное изучение ситуации и прогнозирование усовершенствования компании, установка стратегических целей предприятия, разработка основных принципов кадрового аппарата, установление приоритетных задач, официальное утверждение кадрового аппарата, пропаганда управленческой системы, донесение информации о разработанных мероприятиях до сотрудников, сбор предложений, оценка финансовых средств на внедрение установленного типа стратегии, планирование оперативных процедур - выявление будущей потребности в кадрах, прогноз численности сотрудников, создание штата, перемещение кадров внутри компании, реализация выбранных методов: программы совершенствования персонала, наполнение штата, проведение адаптации сотрудников, создание команд, формирование корпоративного духа, оценка проведенной кадровой политики и выявление недочетов.

Существуют следующие методы формирования кадровой политики предприятия: экономические, административные, психологические, символические методы.

Несмотря на то, что кадровая политика напрямую связана с управлением персонала предприятия, эти определения не совсем одно и то же. Кадровая политика - это лишь инструмент управления персоналом. Последнее же несет в себе более широкий подтекст. Управлением персонала называют как науку, так и трудовую деятельность, которые направлены на изучение и применение знаний, касающихся наполнения фирмы только эффективными кадрами. Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных предприятий независимо от их формы собственности. От грамотности ее построения и эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

Планирование численности персонала банка осуществляется в несколько этапов:

1. Проводится анализ имеющегося персонала по различным параметрам;
2. Рассчитывается потребность в персонале на определенную перспективу, исходя из стратегических задач банка;
3. Проводится сопоставление полученных и имеющихся данных; составляется план по удовлетворению потребностей в персонале.

План может включать в себя внесение изменений в структуру управления, привлечение дополнительного персонала, переобучение имеющихся сотрудников, развитие наиболее ценных кадров банка и многое другое.

Для получения объективных результатов оценки персонала рекомендуется включить оценку таких параметров: результаты труда; профессионально-деловые качества; личностные качества. Эти параметры

могут изменяться или дополняться в зависимости от критериев, значимых по той или иной должности в банковской структуре.

АО Альфа – Банк выбрал аппаратную платформу IBM Power для автоматизации корпоративной системы управления персоналом на платформе SAP. Автоматизация системы управления персоналом АО Альфа-Банк – первый этап проекта автоматизации ряда корпоративных систем. Вертикально масштабируемая линейка Power Systems будет поддерживать возрастающие нагрузки на SAP, а многопользовательская операционная система IBM i обеспечит высокий уровень защиты системы. Для обеспечения отказоустойчивости системы выбрано решение MIMIX компании Vision Solutions.

При выявлении сильных и слабых сторон управления персоналом АО Альфа-Банк установлено, что:

- Сильные стороны банка заключаются в четкой регламентации процедур кадровой политики, эффективной системы подбора персонала, эффективной системы адаптации персонала. Кроме того, банк регулярно внедряет в практику новые методы мотивации и стимулирования труда, в первую очередь не денежные и моральные стимулы.

- В качестве слабых сторон банка в сфере кадровой политики можно выделить то, что банк не уделяет достаточного внимания систематизации кадровой информации, неэффективное планирование обучения персонала.

- В качестве угроз в сфере кадровой политики для банка существенны такие факторы как конкуренция на рынке труда, текучесть кадров, отсутствие условий для эффективного развития персонала, а также дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда

- У банка имеются возможности для снижения текучести кадров, с помощью разработки мер психологической поддержки сотрудников с целью повышения их устойчивости, использования формы обучение персонала без отрыва от основной деятельности.

В деятельность АО Альфа – Банк предлагается внедрить технологию коучинга и метод обучения «Shadowing».

Геймификация образования - сильный инструмент для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс обучения. Она не случайно попала в тренды и с каждым годом все крепнет. Представить серьезный контент в увлекательной форме, ввести игровых персонажей, прописать правила и испытания для перехода на следующий уровень обучения – все это способствует лучшему усвоению материала и большей включенности участников. Разработчики геймифицированных решений знают, как работает дофамин и формируются необходимые модели поведения, и используют это знание, чтобы сделать обучение по-настоящему интересным и привлекательным.

При этом наблюдается тенденция перехода от простых бейджей, рейтингов, очков опыта к более вдумчивым интеграциям игровых механик в образовательные процессы – социальность, реальные бонусы за достижения и т.п. Все это находит отражение в бизнес-симуляциях живого действия и компьютерных, настольных и деловых играх, квестах, дистанционных курсах с распознаванием голоса, диалоговых тренажерах и т.д. По прогнозам экспертов, рост игрового софта для персонала компаний в 2018 году продолжится и, возможно, его количество превысит число предложений для клиентов.

Чтобы сегодня оставаться востребованным на рынке труда в течение всей жизни, быть конкурентоспособным в современном мире, необходимо постоянно учиться и развиваться.

Эта тенденция стала следствием четвертой промышленной революции, символами которой являются не только появление и быстрое распространение новейших информационных технологий, но непрерывные и постоянно ускоряющиеся перемены в картах профессий, моделях компетенций и методах организации работы. Для компании инвестиции в технологии и людей - источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые показатели Life long learning:

- адаптивность и индивидуализация обучения;
- открытость и доступность учебного материала;
- гибкие и менее формализованные отношения между компанией и работниками;
- актуальность и релевантность формируемых знаний и навыков;
- акцент не на передачу или воспроизведение знаний, а на обучение главному навыку - умению учиться;
- обучение не сводится только к формированию цифровых или профессиональных навыков - огромное значение приобретают soft skills - поведенческие навыки успешного взаимодействия с другими людьми.

В результате проведенных мероприятий, годовой экономический эффект от их внедрения составит 397616 тыс. руб. Это говорит о целесообразности их применения.

Список используемой литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2016. - 224 с.
2. Большаков А.С. Как управлять людьми. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. - 256 с.
3. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2016. - 137 с.
4. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: Учебное пособие. Выпуск 3. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2014. – С. 47.
5. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т. Б. Иванова, Е.А Журавлёва. - М.: РУДН, 2015. - 152 с.
6. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2015. - С. 65-71.
7. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатов, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатов, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. - 272 с.
8. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
9. Карякин А.М. Организационное поведение: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2015. - 220 с.
10. Карякин А.М. Командная работа: Основы теории и практики: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2016. - 136 с.

11. Камышев Э.Н. Менеджмент организации (практический менеджмент в условиях России). - Томск: Изд-во ТПУ, 2016. - 174 с.
12. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 236 с.
13. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2015. - 507 с.
14. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 488 с.
15. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
16. Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2016. - 174 с.
17. Машунин Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 111 с.
18. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
19. Минасян С. С. Мотивация персонала / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.
20. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
21. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
22. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2016. - 240 с.
23. Серкина Н. А. Совершенствование управления развитием персонала в коммерческом банке // Молодой ученый. - 2015. - №18. - С. 286-289.

24. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 (последняя редакция). Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842

Динамика общего состава баланса АО Альфа – Банк

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., %
АКТИВ БАЛАНСА				
Денежные средства	395 733	520 086	805 134	203,5
Обязательные резервы	134 495	173 657	312 575	232,4
Средства в банках, нетто	1 022	408	317	31,0
Кредиты клиентам, нетто	8 765 891	9 188 291	11 157 232	127,3
Кредиты юридическим лицам	5 081 685	5 411 687	6 325 948	124,5
- срочные кредиты юр. лицам	4 960 198	5 176 102	6 130 675	123,6
в т. ч. физическим лицам-предпринимателям	732 683	935 712	1 548 305	211,3
- просроченные кредиты юр. лицам	121 487	235 585	195 273	160,7
в т. ч. физическим лицам-предпринимателям	14 030	38 340	29 325	209,0
Кредиты физическим лицам	4 001 594	4 353 611	5 649 414	141,2
- срочные кредиты физ. лицам	3 972 545	4 309 398	5 608 039	141,2
- просроченные кредиты физ. лицам	29 050	44 213	41 375	142,4
Требования по получению процентов	50 607	68 978	48 152	95,2
в т. ч. просроченные проценты юр. лиц	1 512	2 941	2 733	180,8
в т. ч. просроченные проценты физ. лиц	802	932	1 065	132,8
Резервы	-367 996	-645 985	-866 283	235,4
по кредитам юр. лицам	-286 487	-573 664	-779 403	272,1
по кредитам физ. лицам	-81 508	-72 321	-86 879	106,6
Ценные бумаги для продажи	0	0	0	-
Ценные бумаги до погашения	0	0	0	-
Основные средства	871 247	911 107	921 504	105,8
Прочие активы	350 243	546 639	181 751	51,9
в т. ч. резервы	-5 549	-5 328	-8 195	147,7
Внутрисистемные расчеты	1 142 696	922 429	1 225 808	107,3
Кредитные ресурсы	470 563	578 203	464 115	98,6
Счета межфилиальных расчетов	672 133	344 226	751 043	111,7
Прочие	0	0	10 650	-
РАБОТАЮЩИЕ АКТИВЫ	9 237 476	10 111 128	12 372 707	133,9
НЕРАБОТАЮЩИЕ АКТИВЫ	2 423 851	2 151 490	2 231 614	92,1
ИТОГО АКТИВОВ:	11 661 327	12 262 618	14 604 322	125,2
ПАССИВ БАЛАНСА				
Обязательства	9 630 713	11 127 783	11 865 628	123,2
Платные пассивы	9 578 023	11 055 046	11 817 238	123,4
Средства банков	58 423	80 630	130 527	223,4
векселя	233	88	0	0
Средства юридических лиц	1 748 921	2 130 926	2 386 672	136,5

Продолжение Приложения А

расчетные счета	1 201 615	1 661 302	1 824 429	151,8
в т. ч. физическим лицам-предпринимателям	200 192	329 162	316 337	158,0
в т. ч. прочие расчеты	243	9 173	3 603	1483,0
срочные депозиты	449 577	376 328	313 104	69,6
обязательства по аккредитивам	3 303	2 302	1 586	48,0
депозитные сертификаты	0	272	0	-
в т. ч. проценты по депозитным сертификатам	0	1	0	-
векселя	71 599	53 826	242 756	339,0
в т. ч. проценты (вкл. дисконт) по векселям	2 714	423	188	6,9
обязательства по уплате процентов	22 828	36 897	4 797	21,0
Средства физ. лиц	5 946 027	7 907 870	8 902 001	149,7
Привлеченные средства физ. лиц на срок свыше 1 года	0	0	0	-
вклады физических лиц	5 933 450	7 897 035	8 886 962	149,8
в т. ч. средства физ. лиц в драг. металлах	103 448	133 703	262 496	253,7
в т. ч. проценты по средствам физ. лиц	27 237	45 240	44 855	164,7
в т. ч. средства в расчетах	89	79	249	279,8
сберегательные сертификаты	10 621	9 539	14 380	135,4
в т. ч. проценты по сберегательным сертификатам	363	261	250	68,9
векселя	1 956	1 295	658	33,6
Облигации	0	0	0	0
Прочие обязательства	34 407	72 708	48 390	140,6
Внутрисистемные расчеты	1 842 935	935 649	398 037	21,6
Кредитные ресурсы	1 824 653	194 682	226 979	12,4
Счета межфилиальных расчетов	0	740 938	171 058	-
Прочие	18 282	29	0	0
Собственные средства	2 030 615	1 134 834	2 738 694	134,9