

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (НА
ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ОАО «СБЕРБАНК
РОССИИ»**

Выпускная квалификационная работа

**Студентки очной формы обучения
специальности 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001243
Оленевой Оксаны Евгеньевны**

Научный руководитель
Старший преподаватель кафедры
управления персоналом
Бессонова М.А.

Рецензент
Начальник отдела кадров
Белгородского отделения №8592
ОАО «Сбербанк»
Мясищева Ю.Н.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Сущность понятия отбора персонала.....	5
1.2 Критерии отбора персонала.....	9
1.3 Основные источники набора персонала.....	12
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ».....	16
2.1 Организационно – экономическая характеристика Белгородского отделения ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ».....	16
2.2 Анализ системы управления персоналом Белгородского отделения №8592 ОАО «Сбербанк».....	23
2.3 Современное состояние системы отбора персонала Белгородского отделения №8592 ОАО «Сбербанк».....	31
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №8592 ОАО «СБЕРБАНК».....	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала Белгородского отделения №8592 ОАО «Сбербанк».....	39
3.2 Оценка социально- экономической эффективности мероприятий.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы подбору и найму кадров придается особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются отбор и наем персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

Степень изученности проблемы исследования: концептуальные теоретические положения представлены в современных работах таких авторов как: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопашин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и других.

Цель дипломной работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Задачи дипломной работы:

1. Изучить теоретические аспекты отбора персонала в организации;
2. Проанализировать общее экономическое положение в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»;
3. Проанализировать систему управления персоналом в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России».

Объект дипломной работы - Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России»

Предмет дипломной работы – система отбора персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России».

Теоретической основой при написании дипломной работы составили нормативно-правовые акты, федеральные законы, учебная литература, статьи, материалы научно-практической конференции таких авторов как А.Я. Кибанов, Н.В. Лазарев, Ю.Г. Одегов, Л.Т. Снитко, Е.С. Судакова и др.

Практическая значимость дипломной работы. Предложенные мероприятия помогут повысить производительность труда персонала организации, улучшить качество работы консультантов, повысить экономическую эффективность отделения банка.

Информационной базой исследования является: законодательные акты, нормативные документы, статистические сборники, бухгалтерская отчетность и т.д.

Методы исследования: Теоретический анализ литературных источников, анализ нормативно-правовых документов по отбору персонала, эмпирические методы (беседа, анкетирования), метод обобщения, метод обратной информации (количественный и качественный анализ).

Структура дипломной работы: Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы и приложений. Дипломная работа выполнена на 64 страницах и содержит 10 формул, 11 рисунков и 21 таблицу.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность понятия отбора персонала

Гарантия роста и развития, повышения конкурентоспособности и долгосрочной перспективы любого предприятия являются – её персонал или кадровые ресурсы, а именно, их качество, личностные и профессиональные характеристики. В системе управления персоналом обеспечение предприятия качественными кадровыми ресурсами становится основной задачей кадрового отдела для эффективности всей системы управления персоналом. Такая ситуация увеличивает значимость процедуры отбора работников с использованием новейших эффективных методик выбора наилучшего кандидата.

Под отбором персонала понимается вид управленческой деятельности, с помощью которой предприятие выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких больше всего подходящих под критерии отбора, при этом принимают во внимание текущие условия окружающей обстановки [9, с. 121].

Основной целью отбора кадров является набор сотрудников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям трудовой деятельности [11, с. 87].

Прежде всего, процесс отбора связан с анализом профессиональных возможностей кандидата, как эффективно он будет выполнять работу, будет ли он выполнять её лучше других, а также что данный кандидат может дать организации в будущем, перспективный ли он, что потенциально нового он может дать компании. Обладая определенным набором личностных и профессиональных характеристик каждый работник пригоден к выполнению определенных видов деятельности. Задача отбора выявить из всего числа претендентов именно «своих», способных, одаренных и спрогнозировав

будущего профессионального поведения для обеспечения долгосрочных продуктивных отношений в пользу работника, и конечно компании. Необходимо определить наиболее эффективные инструменты для надлежащей оценки соответствующих способностей кандидатов к выполнению должностных требований.

Выбор компонентов не просто пришел, чтобы занять лидирующие позиции в системе HR, процесс стал более сложным и требовательным, и результат будет более значимым. Сегодня недостаточно персонала необходимого количества сотрудников. Произошли значительные изменения во внутренние процессы предприятия, изменилась роль руководства и сотрудников, изменился рынок труда. Наиболее значительные изменения включают в себя:

- жесткая структура, иерархия становится более плоской;
- специальные подразделения преобразуются в команды обработки (группировка различных специалистов для решения проблем);
- простые задачи заменяются сложным, комплексным;
- творчество и инициатива работников является залогом продуктивного решения проблем и поощрен руководством;
- делегировании полномочий и ответственности за результат сотрудников, выполняющих работу.

Все эти изменения позволили сократить время принятия решения, чтобы сократить разрыв между планированием и реализацией, отменить лишнего, не создавать функции, значение. Однако, с другой стороны, повышает значимость результата каждого работника в общую эффективность рабочей силы, и, как следствие, повышение требований к качественным характеристикам работников [18, с. 98].

Выбор качества создается на предприятии основание, жесткий каркас, структурным подразделением которого является человек, его возможности, его мотивации, способностей и ценностей. Каждый элемент этой основе обеспечивает все сферы деятельности компании, решение производственных,

финансовых вопросов, технического обеспечения и сбыта готовой продукции. Качество персонала напрямую влияет на качество услуг или продуктов. Для достижения высокого качества возможно только при эффективности операций внутри предприятия на полный трудовой деятельности. В конце концов, качество этих претендентов на должность будет не только влиять на конечный продукт или услугу, производимые компанией, а также продемонстрировать эффективность и качество процесса отбора персонала организации.

Роль качества процедуры отбора персонала также подчеркивает растущий дефицит квалифицированных и изменения в характере труда сотрудников, связанных с увеличением затрат на подбор и отбор персонала и необходимость проведения процесса отбора трудовые ресурсы эффективно, чтобы достичь желаемого результата с самого начала.

Общая схема эффективное действие на систематический отбор должен указать следующие обязательные параметры:

- понимание работник, который выполняет отбор, различных схем человеческого поведения в различных ситуациях;
- определение ожиданий и потребностей организации посредством анализа содержания работы;
- установление критериев, которые удовлетворяют условиям организации;
- использование критериев эффективности, с помощью которых с использованием обычных производственных методов оценки для отбора;
- применение критериев оценки для оценки эффективности процесса отбора;
- определение наиболее подходящих методов отбора следует рассматривать работы;
- установление критериев для принятия решений;
- дальнейшее развитие идей для непрерывного совершенствования процесса отбора [3].

Современная экономическая система повышает значимость управления затратами на предприятии. Одним из инструментов такого управления может быть эффективным выбор, совершенствование системы, которое способствует снижению стоимости труда из-за ошибки в выборе – особенно когда речь идет о подборе кандидатов на руководящие должности – может стоить компании слишком дорого. Травмы, несчастные случаи, снижение качества продукции или услуг, затраты на развитие и обучение-это лишь часть затрат, которые возникают из-за поспешных решений о найме нового сотрудника. Увольнение влечет за собой увеличение текучести кадров, и поиск нового, более подходящего работника снова считать денежные затраты.

Выбор уменьшает текучесть кадров, позволяет сократить затраты на обучение, найм и развитие персонала, повышение общей экономической эффективности организации.

Дополнительные организационные преимущества включают в себя благоприятного морально-психологического климата в коллективе, сокращение прогулов, как удовлетворенность работой и приверженность организации возрастает, если работник соответствует требованиям их работа, выполняемая деятельность находится в "его" место.

Подбор рабочей силы является частью всей системы управления персоналом и должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом и тогда только работает на благо организации, когда соотносится с целями управления персоналом и цели предприятия. На сегодняшний день, подбор персонала, а скорее качества, обоснованности и эффективности, ключевым элементом кадровой политики, ключ к стабильной жизни, экономического развития, стабильности курса, один из ключей к формированию положительного имиджа организации.

1.2 Критерии отбора персонала

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего мероприятия. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. "Эталонные" уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Существуют следующие методы отбора кандидатов:

1. Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций.

При использовании этого метода специалисты кадровой службы обобщая анализ информации, содержащейся в заполненных анкет кандидата, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях.

В то же время, этот метод близок в оценке потенциала, поскольку ориентирован на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предлагающих дальнейшего развития и профессионального роста, очень-удовлетворительного использовать метод анализа анкет.

2. Тест выигрывает в последние годы все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования заключаются в оценке современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и ВU-Думы пост.

Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходима помощь специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждой организации необходимо принять решение об использовании тестов с учетом своих финансовых возможностей, культуры специальных рас приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- профессиональные знания и навыки;
- уровень развития интеллекта и других способностей;
- наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют проводить обследование и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержит набор заданий, которые включают математические, логические, лингвистические, и других подобных проблем, на решение которых отводится ограниченное время (обычно 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации должны быть устойчивыми, иметь живой характер и другие-*golubie*. Большое значение имеет психологическая Совместимость в ряд элективных, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находится длительное время вместе (командировки).

3. Интервью сотрудников службы.

На этом этапе рекрутер проводит индивидуальное двойное интервью с отобранными кандидатами. Целью этих исследований является оценка степени кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностные инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в организации, условий труда, оплаты. Сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на аналитические способности кандидата, его характер, жизненная философия, мотивировка, трудоспособность.

Результаты собеседования необходимо оценить кандидата и предложение продолжать или прекратить работу с ним. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут принести справку о кандидате, т. е. для получения информации для людей и организаций, которые знают его по совместной учебе, работе и т. д. На основе анализа результатов собеседования и испытательного срока, начальник отдела выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит на эту должность.

По мнению А. Я. Кибанова, отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста по управлению среди претендентов на эту должность с помощью оценки компетентности кандидатов. Он использует специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие качества:

- 1) общественно-гражданская зрелость;
- 2) отношение к труду;
- 3) уровень знаний и опыт работы;
- 4) организаторские способности;
- 5) умение работать с людьми;
- 6) умение работать с документами и информацией;
- 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- 8) способность увидеть и поддержать лучшие практики;

9) морально-этические черты характера.

1.3 Основные источники набора кадров

Определяя философию предстоящего отбора, каждое предприятие продумывает важный момент, как источники набора кандидатов, взвешивая достоинства и недостатки "своих" работников, имеющих желание, возможность (или необходимость) и СПОСИТЬ Besti занимать позицию, которая появляется (внутренний источник), и preten-респондентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные на Вики, но занятых на других предприятиях, временно не работающего, или выходит из статуса выпускников учебных заведений различного ранга (внешний источник). Посредством внешнего набора относятся: реклама в га-Зеты и профессиональных журналах, обращение к агентствам труда-машины и фирм, поставляющих руководящие кадры, направление более-Klucsevsek контракт людей на специальные курсы. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Средства из набора за счет внутренних резервов является рассылка информации о предстоящих вакансий, приглашая квалифицированных специалистов, среди своих сотрудников. Некоторые организации уведомление практике для всех своих служащих (любой из че-развивающая работа), что дает им возможность подать заявление высказывания других людей. Великолепные инструменты являются и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.[3]

Возможность нанимать работника на должность из своих рядов зависит от кадровой политики администрации организации [3]. Разумное использование человеческого капитала может помочь вам пролить обойтись

без нового набора. Однако, без свежий подход к сотрудникам со стороны не всегда возможно прогрессивное развитие компании.

Таблица 1.1

Характеристика источников найма работников

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> - возможность помочь служебному росту сотрудника своей фирмы; - увеличение привязанности работников к своей компании; - нет дополнительных затрат; - претендента в коллективе хорошо знают; - сотрудник владеет спецификой работы на данной фирме и в данном коллективе; - молодые сотрудники данной фирмы имеют возможность кадрового роста, и могут занять должность, которая освободилась; - нет необходимости в дополнительной или долговременной адаптации работника к фирме и коллективу; - кадровая политика руководства понятна сотрудникам фирмы; - кадровая ситуация на предприятии управляема, она способствует росту степени удовлетворенности трудом. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможны отрицательные последствия соперничества среди своих же работников; - возможность появления панибратства; - работника можно выбрать только из ограниченного круга сотрудников фирмы; - не удовлетворяются количественные потребности в кадрах; - рядовые сотрудники, которым не занять освободившуюся должность, могут снизить активность труда; - для повышения квалификации и переподготовку сотрудников требуются затраты.
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> - значительно расширяется круг выбора необходимого сотрудника; - новый сотрудник всегда несет новый импульс в функционирование фирмы; - незнакомому человеку проще добиться признания коллектива; - полностью удовлетворяется абсолютная потребности в трудовых ресурсах фирмы; - не будет ухудшения психологического климата в коллективе, сплетен и интриг. 	<ul style="list-style-type: none"> - требуются расходы на поиск и привлечение сотрудников; - текучесть кадров; - сотрудник будет проходить испытательный срок; - человеку нужен адаптационный период; - собственным сотрудникам фирмы не доступен творческий рост по служебной лестнице.

Интересные результаты исследований российских и американских консалтинговых фирм анализ основных источников найма в России и США. По данным российских исследований, в нашей стране изменения внешние источники: объявления в газетах; приглашение на работу на радио и на телевидении; трудоустройство через службы занятости; искать сотрудников среди выпускных курсов в образовательных учреждениях. В США является основным движением кадров через рекомендации друзей и

родственников частные корпоративные узлы работодателей, рекомендации консультативных фирм, занимающихся поиском и подбором персонала [4].

Наиболее часто используемой альтернативой найму новых сотрудников варианты переработок и временного персонала. Преимущество сверхурочной работы является то, что при ее применении нет необходимости дополнительных затрат. Такой вид работы позволяет сотрудникам получать дополнительный доход. Недостатком являются возможные физиологические факторы, такие как повышенная усталость и травмы, а также в будущем – снижение производительности из-за ненормированного рабочего дня. Потребности фирмы в временных работников является удовлетворительным. В мировое сообщество использует практику создания специальных отделов на таких кадровых агентствах. Последняя дает работодателю неоспоримое финансовое преимущество: фирма не должна тратить деньги на обучение этих сотрудников не будут включать их в сетку бонуса или платить права штатных сотрудников компания не должны обеспечить их карьерный рост. Однако не все работы полностью такие сотрудники могут помочь. Временщики никогда не знает особенностей организации, что снижает эффективность работы. Важнейшей функцией кадровой службы организации является подбор потенциальных кандидатов и их оценка. Обратите внимание, что существуют значительные различия между американским и японским подходами к оценке предварительно претендентов [1].

В США впервые определяет требования для установки, в соответствии с которым отобранными кандидатами, оценку их знаний, навыков и опыта. В японском подходе к вниманию кадровых служб компании на требования к кандидату на работу в фирму, позиция не определена заранее. Отдел кадров оценивает общий уровень образования и личные качества соискателя. Российская практика основывается в этом вопросе на американский опыт тем. Алгоритм работы кадровых служб в России являются следующие:

определение требований к должности, оценка кандидатов – сравнение ее результатов с требованиями - Кадровое решение.

Непосредственный руководитель будущего сотрудника принимает участие в первом и последнем этапе. Только в его непосредственной компетенции находятся вопросы формирования и регулирования квалификаций позволяют характеристики подчиненное положение. Также его только когда окончательный выбор лица, предлагаемого обслуживания персонала.

Таким образом, прежде чем нанимать работника, вы должны сформулировать и закрепить в должностной инструкции его задачи, права, обязанности и способы взаимодействия с другими сотрудниками и подразделениями компании. Все это определяется в ходе анализа и описание РА-боты, в которых на определенном рабочем месте или должности. Выводы: отбор персонала-это процесс изучения кандидатов и принятие решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессиональных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Методы анализа кандидатов: анализ данных анкетирования, анкеты и интервью.

С помощью этих методов оцениваются по следующим критериям работников: общественно-гражданская зрелость, отношение к труду, уровень знания и опыт, организаторские способности, умение работать с Лю, Деми, умение работать с документами и информацией, умение своевременно принимать и реализовывать решения, способность увидеть и сохранить перодовое, морально-этические черты характера. Основными источниками комплектования являются внутренние (кадровый резерв) и внешних (Центр занятости).

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

ОАО «Сбербанк» является кредитной организацией, основан 22 марта 1991 года. Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» является филиалом Сбербанка. Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» действует на основании закона об «Акционерных общества» и Устава.

Место нахождения: 308000, Белгородская обл., г. Белгород, Гражданский пр., 52.

Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» осуществляет следующие виды деятельности:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклад;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- куплю-продаж иностранной валюты в наличной и безналичной форме;
- переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» помимо банковских операций осуществляет следующие сделки:

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

- оказание консультационных и информационных услуг;
- иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Организационная структура Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» относится к линейно-функциональной структуре управления и представлена на рис. 2.1.

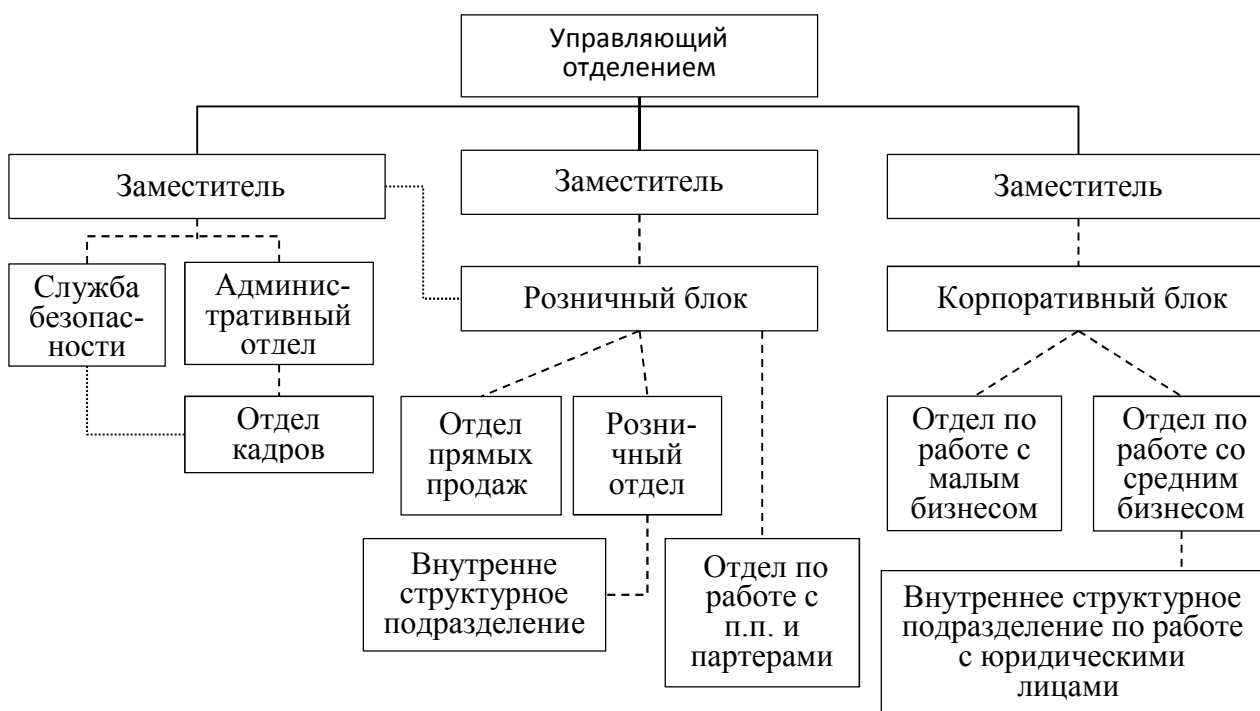


Рис. 2.1. - Организационная структура Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

Управляющий отделением банка:

- осуществляет общее руководство и обеспечивает устойчивую, эффективную работу отделения банка и его структурных подразделений в соответствии с Уставом банка, внутриведомственными нормативными документами и инструкциями в рамках действующего законодательства;
- в соответствии с проводимой банком экономической политикой определяет стратегию деятельности отделения банка и организует его работу на основе перспективных и текущих планов работ;

- рассматривает и утверждает положения о структурных подразделениях отделения банка и должностные инструкции работников согласно штатному расписанию;

- осуществляет систематический анализ деятельности структурных подразделений и на этой основе принимает решения, направленные на выполнение функциональных задач, возложенных на подразделение.

Отделом по работе с персоналом Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» ведется и оформляется кадровая документация. Осуществляется ввод в должность новых сотрудников; ведется трудовая статистика и личные дела; проводится анализы должностных обязанностей; отслеживается работа персонала; разрабатывается система оплаты труда и стимулирования сотрудников предприятия.

Также разрабатывает проект перспективных годовых и оперативных планов по труду; подготавливает мероприятия по повышению производительности труда и правильному расходу фонда заработной платы, контролирует их выполнение; внедряет научную ориентацию труда; внедряет и совершенствует бригадный хозяйственный расчет.

Далее рассмотрим финансово-хозяйственных показателей Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг. на основании отчета о финансовых результатах, полученные результаты оформим в таблицу 2.1.

Таблица 2.1

Динамика финансово-хозяйственных показателей ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг., млн. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс. отклонение 2015/2013	относит. Отклонение 2015/2013	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7
Процентные доходы	192108	199292	230241	38133	119,8	19,8
Процентные расходы	112756	121930	180182	67426	159,8	59,8

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	79441	77361	50059	-29382	63,0	-37,0
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-4708	-23486	-16696	-11988	354,6	154,6
Доходы от участия в капитале других юридических лиц	10577	26121	27144	16567	256,6	156,6
Комиссионные доходы	10918	12506	15782	4864	144,5	44,6
Комиссионные расходы	911	2493	49166	48255	5396,9	5296,9
Прибыль до налогообложения	61329	34803	23883	-37446	38,9	-61,0
Неиспользованная прибыль	24405	43342	18095	-6310	74,1	-25,8
Чистая прибыль	46 611	39 940	33753	- 12858	72	-28
Процентные доходы (выручка)	192108	199292	176156	-15 952	91	-9
Среднесписочная численность персонала, чел.	990	948	944	-46	95,3	- 4.7
ФОТ, тыс. руб.	279180	275299	284333	5 153	101,8	1,8
Средняя заработная плата, тыс. руб.	23,5	24,2	25,1	1.6	106,8	6,8
Производительность труда, тыс. руб.	194,0	210,2	186 ,6	-74	96	-4

Можно сделать вывод, что за исследуемый период чистая прибыль уменьшилась на 28%. Производительность труда так же упала на 4 %. Причем фонд оплаты труда увеличен на 1.8 %., а среднесписочная численность уменьшилась на 5%, средняя ЗП увеличилась на 6,8%.

На рисунке 2.2 представлена динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 годы.

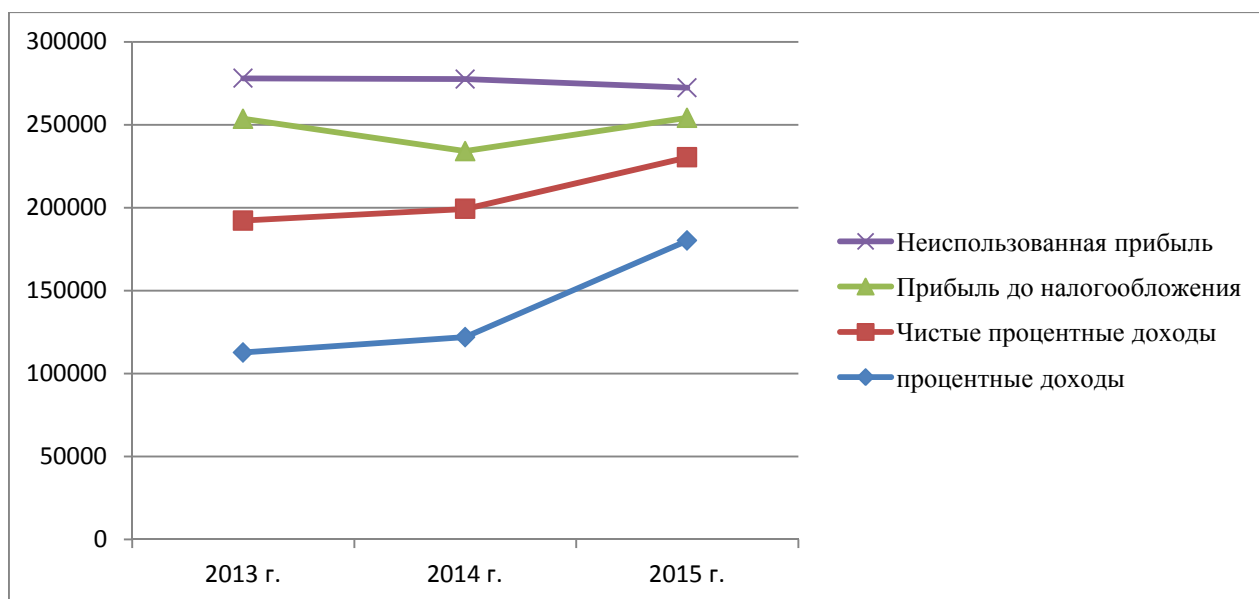


Рис. 2.2. - Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности банка за 2013-2015 гг.

Анализ данных таблицы 2.1 и рисунка 2.2 позволяют сделать следующие выводы: процентные доходы отделения банка увеличились на 38133 тыс. руб. или на 19,8%. Процентные расходы учреждения за анализируемый период увеличились на 67426 тыс. руб. или на 59,8%.

В связи с тем, что темп роста процентных расходов превышает рост доходов, чистая процентная маржа снизилась на 29382 тыс. руб. или на 47,0%.

Также увеличились комиссионные расходы на 48255 тыс. руб. или более чем в 50 раз. Сумма прибыли до налогообложения уменьшилась на 37446 тыс. руб. или на 61,1% и составила на конец 2015 года 23883 тыс. руб.

Анализ динамики выполнения основных нормативов Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.2.

Норматив достаточности собственных средств (капитала) (Н1) позволяет оценить степень надежности банка с точки зрения исполнения минимальных требований по величине капитала, необходимой для покрытия совокупного (кредитного и рыночного) рисков банковской деятельности. Как видно из показателей он больше нормы на 6%, что очень хороший показатель устойчивости, и по сравнению с предыдущими годами он растет.

Таблица 2.2

Анализ динамики выполнения основных нормативов
Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг.

Показатель	норматив	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
1. Норматив достаточности собственных средств (капитала) (Н1)	$\geq 10\%$	12,20		15,10		16,00	
2. Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	$\geq 15,0\%$	185,40		106,80		103,10	
3. Норматив текущей ликвидности (Н3)	$\geq 50,0\%$	89,20		63,70		69,70	
4. Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	$\leq 120,0\%$	86,70		89,90		95,30	
5. Норматив общей ликвидности	$\geq 20\%$	23,8		30,0		21,6	
6. Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6)	$\leq 25\%$	max	17,40	max	12,20	max	14,20
		min	12,10	min	2,70	min	1,10
7. Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	$\leq 80,0\%$	188,20		105,00		144,60	
8. Норматив максимального размера кредитов, поручительств и гарантий, представленных собственникам банка (Н9.1)	$\leq 50,0\%$	0,00		0,00		0,00	
9. Норма совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	$\leq 3,0\%$	0,20		0,20		0,20	
10. Норматив использования собственных средств банком для приобретения долей (акций) других юридических лиц (Н12)	$\leq 25,0\%$	0,20		0,20		0,50	

Норматив мгновенной ликвидности (Н2) определяет вероятность потери ликвидности в течение одного операционного дня. Хотя данный показатель и упал по сравнению с предыдущими годами, он остаётся больше нормы на 88,1%, что определяет мгновенную ликвидность банка, как очень высокую.

Норматив текущей ликвидности (Н3) определяет вероятность потери ликвидности банка в течение 30 дней. Этот показатель выше нормы на 19,7% и вырос на 6% за год, это означает, что банк не потеряет ликвидность за 30 дней.

Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) определяет вероятность потери ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы. Риск потери ликвидности по этому показателю вырос на 5,4% по отношению к предыдущему году, однако он меньше критической отметки на 24,7%.

Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группы связанных заемщиков (Н6) устанавливает ограничение на кредитный риск банка в отношении одного заемщика или группы связанных заемщиков. Он составляет 14,2%, что ниже критической отметки на 10,8%, что характеризует риск на одного заемщика как не большой.

Максимальный размер крупных кредитных рисков (Н7) вводит ограничения на совокупную величину крупных кредитных рисков банка. Риск вырос на 39,6% по отношению к предыдущему году, однако он ниже критической отметки на 655,4%, это показывает, что до ввода ограничений на крупные кредиты банку ещё очень далеко и особых волнений это вызывать не должно.

Совокупная величина крупных кредитных рисков на акционеров (участников) банка (Н9.1) устанавливает ограничение кредитного риска банка в отношении участников (акционеров) банка. Риски от этого показателя равны 0.

Совокупная величина риска по инсайдерам банка (Н10.1) вводит ограничение по совокупному кредитному риску банка в отношении всех инсайдеров, т.е. физических лиц, способные воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком. Показатель равен 0,20%, и он не изменился по сравнению с предыдущими годами и является, довольно далёким от критической отметки, что характеризует этот риск как несущественный.

Норматив использования собственных средств банком для приобретения долей (акций) других юридических лиц (Н12) устанавливает ограничения на совокупный риск вложений банка в акции (доли) других юридических лиц. Он равен 0,5%, по сравнению с предыдущим годом он вырос

на 0,3%, однако он ниже критической отметки на 25%, что также делает этот риск несущественным.

Таким образом, Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России»- кредитная организация, филиал ОАО «Сбербанка».

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Организационная структура Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» относится к линейно-функциональной системам управления.

Процентные доходы отделения банка увеличились на 38133 тыс. руб. или на 19,8%. Процентные расходы учреждения за анализируемый период увеличились на 67426 тыс. руб. или на 59,8%.

В связи с тем, что темп роста процентных расходов превышает рост доходов, чистая процентная маржа снизилась на 29382 тыс. руб. или на 47,0%. Также увеличились комиссионные расходы на 48255 тыс. руб. или более чем в 50 раз. Сумма прибыли до налогообложения уменьшилась на 37446 тыс. руб. или на 61,1% и составила на конец 2015 года 23883 тыс. руб.

По результатам проведенного анализа выполнения основных нормативов отделение банка было выявлено, что все рассчитанные показатели превышают критические отметки в несколько раз.

2.2. Анализ эффективности деятельности отдела управления персоналом

Главный потенциал компании заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

Кадровыми вопросами Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» занимается отдел кадров, который действует на основании Положения об отделе кадров, Положения кадровой политики и должностных инструкций работников отдела кадров.

Основными задачами отдела является:

1) обеспечение комплектования должностей высоконравственными и компетентными сотрудниками, создание действенного резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности;

2) организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

3) обеспечение документооборота по всем направлениям деятельности с персоналом.

Динамика численности состава кадров по категориям работающих по признаку участия в управленческом или производственном процессе представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура и укомплектованность персоналом отделения банка

Наименование	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал, всего в том числе:	990	100	992	100	996	100
1. Руководители	117	11,9	120	12,1	113	11,4
2. Специалисты	831	83,9	832	83,9	848	85,1
3. Рабочие	42	4,2	40	4,0	35	3,5

Наглядно динамика структуры персонала отделения банка за 2013-2015 годы представлена на рисунке 2.3.

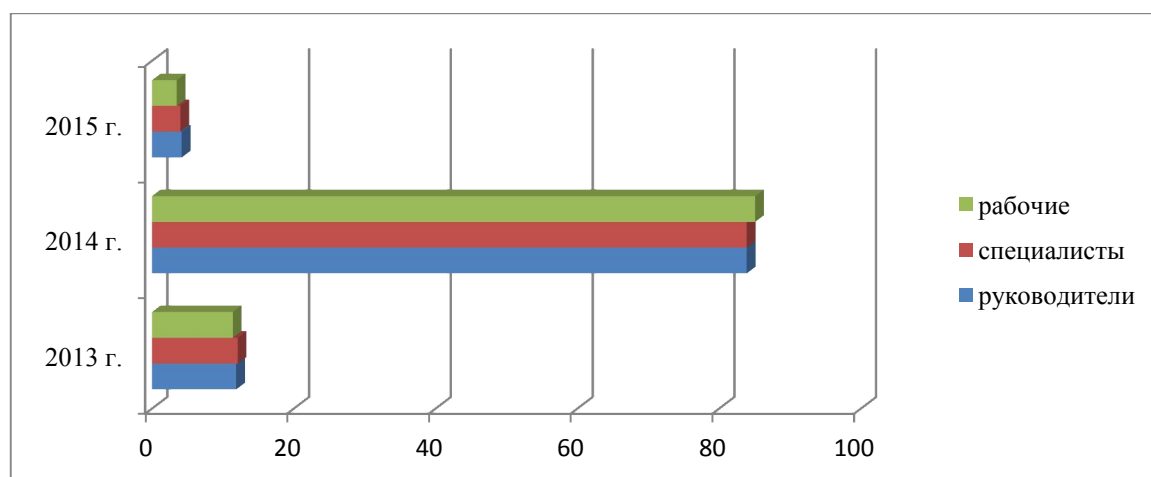


Рис. 2.3. - Динамика структуры персонала отделения банка за 2013-2015 годы

Анализ таблицы 2.3 и рисунка 2.3 показал, что доля, приходящаяся на специалистов, составляет более половины всего количества человек, занятых

в организации за последние 3 года. Этот факт объясняется спецификой деятельности организации. Количество руководителей за этот период уменьшилось на 4 человека или на 0,5%, а количество рабочих на 7 человек или на 0,7%.

Далее проанализируем возрастной состав кадров (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Распределение персонала в Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» по возрасту в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	98	11,5	-	-
20 – 30	22	19,5	175	20,6	7	20,0
30 – 40	37	32,7	230	27,1	13	37,1
40 – 50	27	23,9	151	17,8	15	42,9
50 – 60	18	15,9	184	21,8	-	-
Старше 60	9	8,0	10	1,2	-	-
Итого	113	100	848	100	35	100

На рисунке 2.4 представлена структура персонала отделения банка по возрасту в 2015 году.

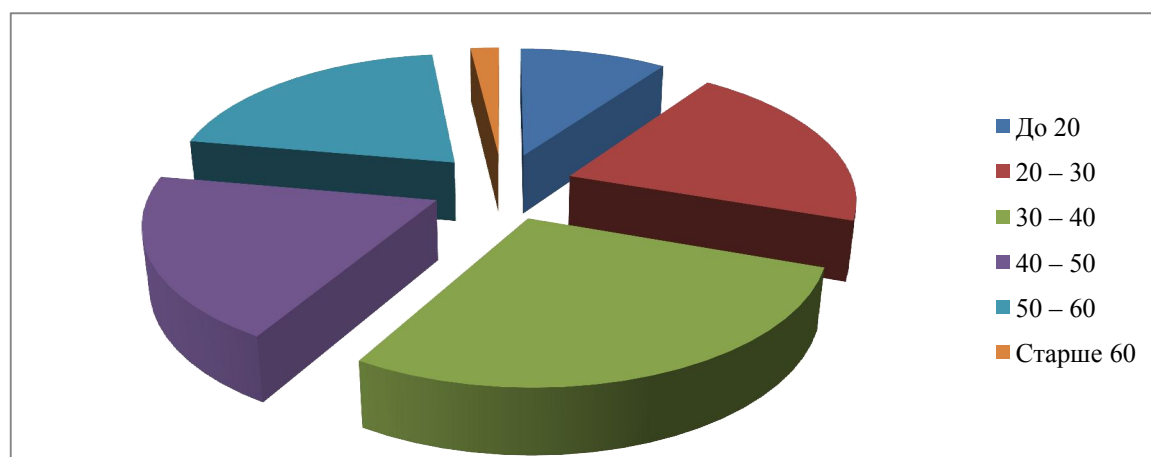


Рис. 2.4. - Структура персонала учреждения за 2015 год

Как видно из таблицы 2.4 основная часть сотрудников Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» люди среднего возраста (20-40 лет). Именно они в большей степени составляют категорию руководителей и специалистов.

Далее проанализируем состав персонала по гендерному признаку по полу (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Распределение персонала Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» по полу в 2015г.

Группы работников	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	60	9,0	53	16,2
Специалисты	588	87,9	260	79,5
Рабочие	21	3,1	14	4,3
Итого	669	100	327	100

Из анализа таблицы 2.5 видно, что в организации значительно преобладает женский персонал, этот факт объясняется спецификой деятельности организации.

На рисунке 2.5 представлена структура персонала Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» за 2015 год.

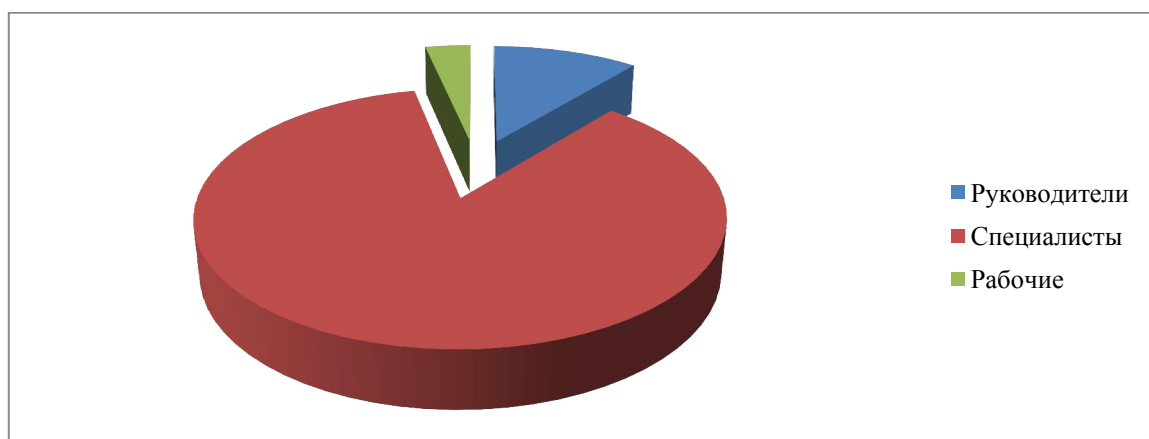


Рис. 2.5. - Структура персонала Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» за 2015 год

Анализ персонала отделения банка по трудовому стажу за 2015 год представлено в таблице 2.6.

Анализ таблицы 2.6 показал, что наибольший удельный вес составляет группа руководителей со стажем от 10 до 15 лет, их доля составила 28,3%.

Наибольшая доля специалистов - со стажем от 5 до 10 лет и составляет 22,6%.

Таблица 2.6

Распределение работников Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» по трудовому стажу в 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	5	4,4	129	15,2	16	45,7
От 5 до 10	21	18,6	192	22,6	13	37,1
От 10 до 15	32	28,3	187	22,0	4	11,5
От 15 до 20	16	14,2	146	17,2	2	5,7
Свыше 20	34	30,1	110	13,1	-	-
Свыше 30	5	4,4	84	9,9	-	-
Итого	113	100	848	100	35	100

Наглядно структура работников Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» по трудовому стажу в 2015 г. представлена на рисунке 2.6. Из данных следует, что наибольшая доля руководителей (30,1%) имеет стаж работы свыше 20 лет. Наибольшая доля специалистов (22,6%) имеют стаж от 5 до 10 лет. Наибольшая доля рабочих (45,7%) имеет стаж до 5 лет.

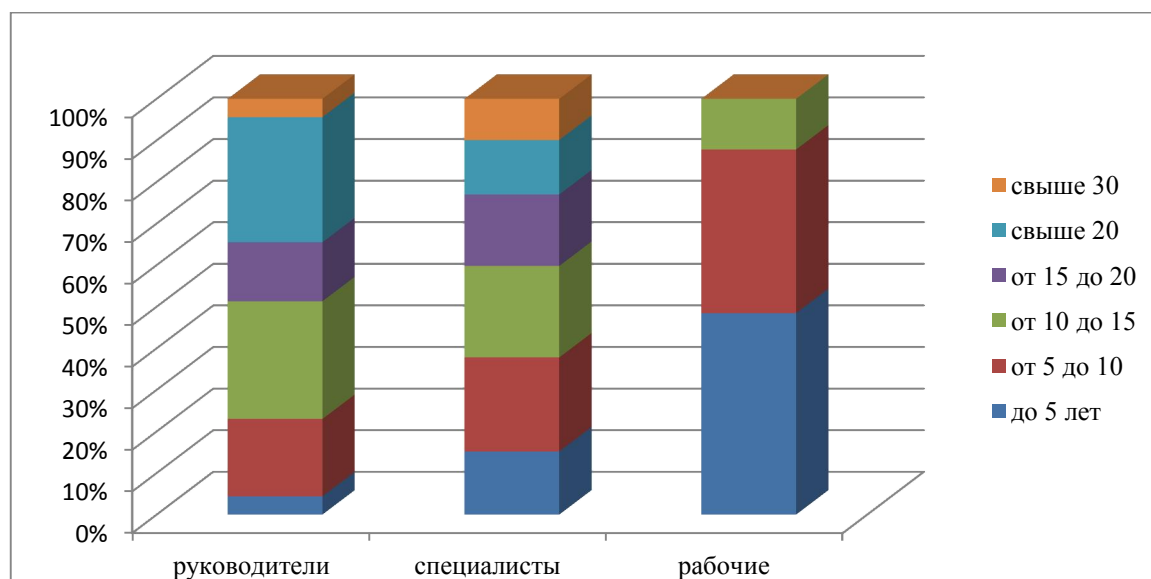


Рис. 2.6. - Структура работников Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» по трудовому стажу в 2015 году

Следующим этапом является анализ распределения работников по образованию, который отображен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию в Белгородском отделении
ОАО «Сбербанк России»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	8	22,9
среднее специальное	-	-	84	9,9	23	65,7
незаконченное высшее	-	-	258	30,4	4	11,4
высшее	78	69,0	506	59,7	-	-
ученая степень	35	31,0	-	-	-	-
Итого	113	100	848	100	35	100

На рисунке 2.7 представлена структура персонала отделения банка по образованию за 2015 год.

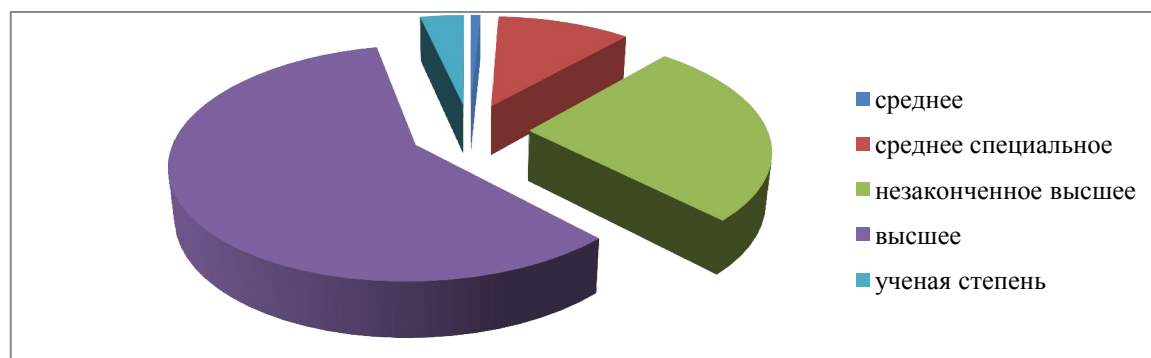


Рис. 2.7. - Структура персонала отделения банка по образованию за 2015 год

Состав работников по образованию из таблицы 5 характеризуется следующими данными:

1) большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование – 69,0% и 59,7% соответственно;

2) на руководящих должностях работают специалисты с большим практическим опытом деятельности по данному направлению, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения.

Движение рабочей силы и динамика являются важнейшим объектом анализа основных кадровых процессов.

В таблице 2.8 прослеживается тенденция изменений численности персонала, анализируется количество выбывших работников, коэффициент текучести и стабильности персонала на комбинате.

Таблица 2.8

Анализ основных кадровых процессов Белгородское отделение ОАО
«Сбербанк России»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015г. в % к 2013г.	Темп прироста, %
Среднесписочное число работников, чел.	990	948	944	95,3	-4,6
Принято всего, чел.	236	153	195	78,4	-17,4
Выбыло всего, чел.	276	197	296	107,2	7,2
в т.ч.:					-11,1
- по сокращению штатов:	9	-	8	88,9	
- по собственному желанию:	265	187	276	48,3	-51,7
- за нарушение трудовой дисциплины	2	10	12	600,0	500
Численность на конец года, чел.	970	926	963	99,3	-0,7
Коэффициент оборота по приему ($K_{\text{пр}}$)	23,8	16,1	19,6	82,3	-17,7
Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$)	27,9	20,3	31	56,3	-43,7
Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{пс}}$)	74,1	81,5	78,0	105,3	5,3
Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$)	27,0	20,8	32,0	119,0	19,0
Коэффициент абсентеизма	26,8	25,4	24,3	90,7	-9,3
в т.ч. по болезни ($K_{\text{абс/б}}$)	13,7	14,9	15,1	110,2	10,2

По данным таблицы 2.8 отметим, что исследуемое подразделение Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» характеризуется высокими значениями коэффициентов движения. Коэффициент по выбытию выше коэффициента по приему в 2013 и 2014 года, что характеризует неэффективность процессов обновления сотрудников. Следовательно, в 2015 году наметилась тенденция на увеличение устойчивости и постоянства персонала. Текучесть персонала увеличилась на 19 % и составила в 2015 году 32,0%, что является не допустимым. При этом рассмотрев категории

выбывшего персонала, было выяснено, что 84,6% уволившихся работников в 2015 году – это консультанты.

Анализ причин текучести консультантов отделения банков в 2015 году, для этого были использованы анкеты, заполненные работниками непосредственно после увольнения, результаты представлены на рисунке 2.8.

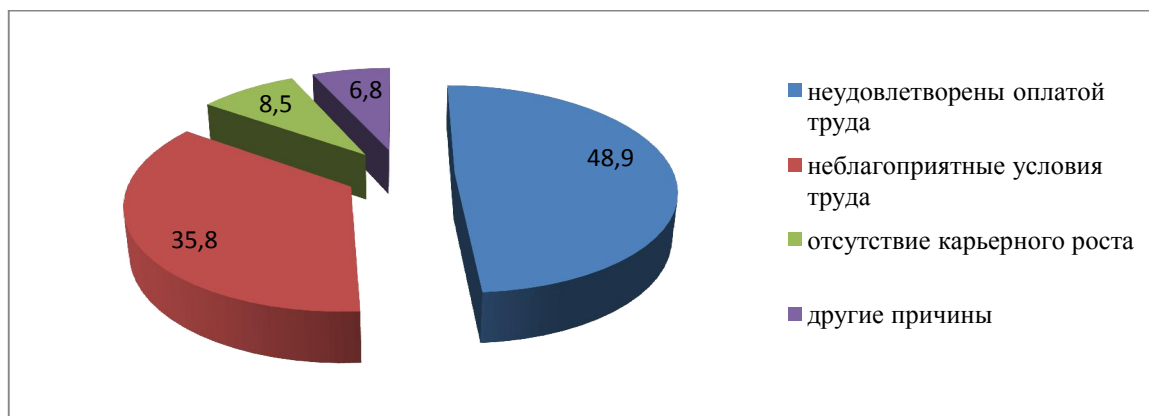


Рис. 2.8. - Анализ причин текучести консультантов отделения банков в 2015 году

Из данных рисунка 2.8 следует, что консультанты не удовлетворены оплатой труда, условиями труда.

В таблице 2.9 рассмотрены показатели эффективности использования персонала отделения банка за 2013-2015 годы.

Таблица 2.9

Показатели эффективности использования персонала отделения банка за 2013-2015 годы

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015г. в % к 2013г.
Процентные доходы (выручка), тыс. руб.	192108	199292	176156	91
Среднесписочная численность персонала, чел.	990	948	944	95,3
ФОТ, тыс. руб.	279180	275299	284333	101,8
Средняя заработная плата, тыс. руб.	23,5	24,2	25,1	106,8
Производительность труда, тыс. руб.	194,0	210,2	186,6	96
Отработано дней одним рабочим за год, дней	220	210	195	88,6
Отработано часов одним рабочим за год, ч.	1716	1596	1404	81,8
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,8	7,6	7,2	92,3
Общий фонд рабочего времени, ч	1698840	1513008	1325376	78,0

Из данных таблицы 2.9 следует, что производительность труда снизилась на 4%, фонд оплаты труда увеличился на 1%. Резервами роста производительности труда является увеличение общего фонда рабочего времени за счет

Таким образом, в банке преобладают специалисты, их доля увеличилась с 83,9% до 85,1%. По возрасту преобладают работники от 20 до 40 лет, женского пола, по трудовому стажу наибольшее количество работников имеют стаж от 5 до 15 лет. Большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование – 69,0% и 59,7% соответственно.

Коэффициент по выбытию выше коэффициента по приему в 2013 и 2014 года, что характеризует неэффективность процессов обновления сотрудников, а в 2015 году ситуация изменилась в сторону увеличения прибывших сотрудников. Следовательно, в 2015 году наметилась тенденция на увеличение устойчивости и постоянства персонала. Текучесть персонала снизилась на 45,2% и составила в 2015 году 14,8%, что является допустимым.

2.3. Анализ системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Концепция привлечения на предприятии должна быть ориентирована на своевременное обеспечение квалифицированным персоналом. Привлечение и отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования торговой организации, но и закладывает фундамент будущего успеха бизнеса. Персонал является мотором любой организации, и ошибки при привлечении кадров обходятся слишком дорого. Потери, которые несут предприятия торговли от плохого некачественного обслуживания, травматизма в результате того, что были допущены ошибки при отборе новых работников – это только часть тех расходов, которые приходится нести организации.

Рассмотрим более подробно процесс отбора консультантов на должность, который состоит из 7 основных этапов. На каждом этапе выявляются и отсеиваются кандидаты, не соответствующие предъявляемым требованиям:

1. Анализ заявительных документов.

2. Предварительная отборочная беседа.

Цель – выявления общего соответствия умений, навыков и квалификации претендента предъявляемым требованиям, допуск к дальнейшим этапам отбора.

3. Проверка личностных качеств претендента

Цель – получение информации для объективной стандартизированной оценки кандидатов на должность, составление их индивидуальных персонограмм.

В таблице 2.10 представлены методы проверки личностных качеств претендента.

Таблица 2.10

Методы проверки личностных качеств претендента

Качества кандидатов	Методы
Одаренность	Тесты на интеллектуальный уровень (IQ)
Социальные способности: - способность к контактам; - способность к конфликтам	Интервью, дискуссии в группе
Мотивация	Тест Маслоу
Свойства личности: - характер; - психологический портрет	Характерологические тесты, исследование устойчивости к стрессу: тест Кеттела, ММРІ
Профессиональный опыт	Интервью, документы

4. Проверка состояния здоровья.

Цель – определение физической пригодности кандидата к выполнению работы.

Медицинский осмотр, как правило, проводится с целью:

- убедиться, способен ли претендент справиться с будущей работой;
- предотвращения найма работников с болезнями «несовместимыми» с характером выполняемой работы (по перечню Минздрава РФ);

- предотвращения жалоб по поводу компенсаций по состоянию здоровья.

5. Собеседование.

Собеседование по отбору консультантов – это обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

Цель представителя организации – принятие решения о наиболее подходящей кандидатуре.

Цель кандидата – получение детальной информации об организации, должности, функциях. Характеристика основных стадий собеседования приведена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Стадии собеседования при отборе на работу

Стадии	Содержание разговора	Преимущественные функции
1. Предварительная стадия	Приветствие, взаимное представление. Допускаются вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения «интенсивности его интересов». Заверение кандидата о конфиденциальности беседы.	Создание атмосферы доверия. Снижение барьеров и порога страха.
2. Основная стадия	Выяснение личного, семейного и социального фона кандидата (например, вопросы о происхождении и занятиях в свободное время). Выявление образовательного пути кандидата, включая повышение квалификации и стажировки. Выяснение профессионального развития и профессиональной квалификации. Вопросы по профессии, профессиональным планам; выяснение критической оценки прежнего поля деятельности, уточнение основания для желания сменить место работы. Информирование кандидата о предприятии (организации), отделе, рабочей группе, должности и ответы на вопросы кандидата.	Проверяется, подходит ли кандидат к предполагаемой рабочей группе по своим способностям к контактированию и интеграции. Определение степени мобильности и гибкости. Получение опорных точек о готовности претендентов к образованию и стремлению к своему развитию. Заключение о кандидате относительно инициативы, самооценки, способности к самокритике, оснований для частоты смены должностей. Проверка письменной информации. Избежание неправильных или искаженных представлений со стороны кандидата о месте работы.
3. Заключительная стадия	Заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения.	Мотивация для времени раздумий.

6. Решение. По результатам собеседования менеджер может:

- рекомендовать принять на работу;
- рекомендовать для следующего собеседования;
- рассмотреть как кандидата на другую должность;
- отказать. Кроме количественных показателей эффективности работы

службы персонала по подбору новых сотрудников можно использовать и качественный показатель, при его расчете использовались данные по консультантам отделения банка.

Качество работы набранных сотрудников рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{н}} = \frac{(P_{\text{к}} + P_{\text{р}} + O_{\text{р}})}{\text{Ч}}; \quad (2.1)$$

где $K_{\text{н}}$ – качество набранных работников, %;

$P_{\text{к}}$ – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$P_{\text{р}}$ – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_{\text{р}}$ – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Качество набранных консультантов в Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» составляет:

$$K_{\text{н}} = \frac{65 + 20 + 82}{300} = 55,7\%$$

Качество набранных консультантов Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» составляет 55,7%, данный показатель говорит о недостаточной эффективности работы с подбором персонала.

Также был проведен опрос клиентов по выявлению качества обслуживания консультантов.

В ходе исследования приняли участие 75 клиентов, при анализе задавался два вопроса: «Удовлетворены ли Вы профессионализмом консультанта?» и «Удовлетворены ли Вы отношением консультанта к клиенту?».

Результаты по первому вопросу представлены на рисунке 2.9.

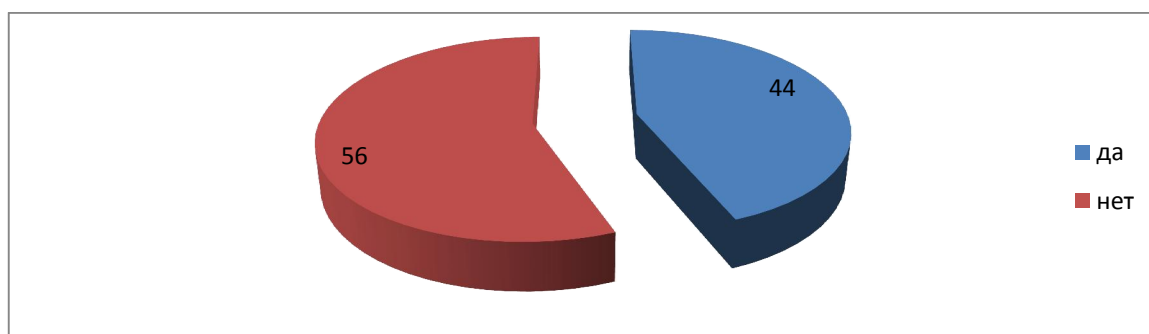


Рис. 2.9. - Результаты ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы профессионализмом консультанта?»

В ходе исследования было выявлено, что 42 клиента или 56,0% не удовлетворены профессионализмом консультанта.

На рисунке 2.10 представлены результаты ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы отношением консультанта к клиенту?».

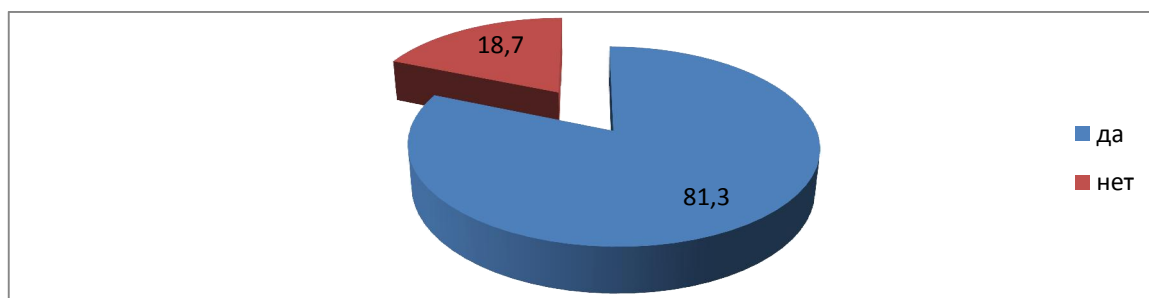


Рис. 2.10. - Результаты ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы отношением консультанта к клиенту?»

По результатам удовлетворенности клиентов отношением консультантов можно сказать, что 81,3% опрошенных или 61 респондент отметили, что довольны отношением.

Основные внутренние и внешние факторы, характеризующие состояние системы управления персоналом Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» в целом и технологии отбора кадров в частности, в виде матрицы SWOT представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Внутренние факторы управления персоналом и отбора кадров Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Стабильность и известность предприятия в регионе	1. Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, корпоративного кодекса и других документов
2. Наличие «костяка» высококвалифицированных сотрудников, давно работающих на предприятии	2. Текучесть персонала выше нормы
3. Возможность профессионального развития сотрудников за счет использования современного оборудования и новейших технологий	3. Значительная доля квалифицированных сотрудников зрелого (от 40 лет и выше) и предпенсионного возраста (от 50 лет и выше) – более 40% от общей численности персонала
4. Комфортные условия труда для сотрудников	4. 37,8% персонала не имеют высшего образования от всей численности персонала
5. Применение различных методик при отборе кадров	5. Отсутствие оценочных процедур для консультантов

В таблице 2.13 представлены внешние факторы управления персоналом отделения ОАО «Сбербанк России» в целом и технологию отбора кадров в частности.

Таблица 2.13

Внешние факторы

Возможности	Угрозы
1. Административный ресурс: поддержка областной администрацией местного производителя, в том числе в вопросах занятости	1. Сокращение численности трудоспособного населения России: прогнозируемая нехватка 22 млн. человек к 2020 г.
2. Лояльность, приверженность населения региона к Сбербанку как дополнительный привлекательный фактор предприятия-работодателя	2. Кадровый голод: дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда, в том числе нехватка выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений по банковскому делу
3. Благоприятная социально-экономическая ситуация для развития предприятия в будущем	3. Усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала в столицу и другие регионы

Таким образом, оценка претендентов при приеме на работу одинакова как для руководителей; так и для специалиста. Отбор претендентов охватывает 7 этапов: анализ заявленных документов, предварительная отборочная беседа, проверка личностных качеств, проверка состояния здоровья, собеседование и принятие решения.

При отборе кандидатов используют анкетирование – тесты: IQ, тест Маслоу, тест Кеттела и др.

Таким образом, были выявлены следующие проблемы:

- 1) низкий показатель качества набранных консультантов, причиной чего является низкое качество выполняемой работы;
- 2) отсутствие проверки профессиональных качеств консультантов;
- 3) отсутствие оценки консультантов после испытательного срока.

Выводы: Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России»-кредитная организация, филиал ОАО «Сбербанка».

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Организационная структура Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» относится к линейно-функциональным системам управления.

Процентные доходы отделения банка увеличились на 38133 тыс. руб. или на 19,8%. Процентные расходы учреждения за анализируемый период увеличились на 67426 тыс. руб. или на 59,8%.

В связи с тем, что темп роста процентных расходов превышает рост доходов, чистая процентная маржа снизилась на 29382 тыс. руб. или на 47,0%. По результатам проведенного анализа выполнения основных нормативов отделение банка было выявлено, что все рассчитанные показатели превышают критические отметки в несколько раз.

В банке преобладают специалисты, их доля увеличилась с 83,9% до 85,1%. По возрасту преобладают работники от 20 до 40 лет, женского пола, по трудовому стажу наибольшее количество работников имеют стаж от 5 до

15 лет. Большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование – 69,0% и 59,7% соответственно.

Коэффициент по выбытию выше коэффициента по приему в 2013 и 2014 года, что характеризует неэффективность процессов обновления сотрудников, а в 2015 году ситуация изменилась в сторону увеличения прибывших сотрудников. Текучесть персонала снизилась на 45,2%.

При анализе системы отбора персонала были выявлены следующие проблемы:

- 1) низкий показатель качества (55.7%) набранных консультантов, причиной чего является низкое качество выполняемой работы;
- 2) отсутствие проверки профессиональных качеств консультантов;
- 3) отсутствие оценки консультантов после испытательного срока.
- 4) тенденция увеличения текучести кадров за исследуемый период на 19%.
- 5) тенденция снижения производительности труда на 4%
- 6) тенденция снижения прибыли организации на 28%.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ОТДЕЛЕНИИ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Итак, в процессе исследования было сформировано пространственное поле организационных проблем.

При разработке рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала необходимо работать с доминирующими проблемами и разрабатывать рекомендации по организационным изменениям для минимизации негативного влияния выявленных проблем и увеличения эффективности деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» в целом. Итак, сначала выработаем целевые мероприятия для устранения выявленных проблем (см. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Проблемы Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

Для решения выше указанных проблем предложены к рассмотрению рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк».

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Выявленная проблема	Цель	Рекомендации по совершенствованию
1. Увеличение текучести кадров на 19%	Снижение текучести кадров на 20%	1. Совершенствование технологии отбора персонала. 2. Совершенствование нематериального стимулирования для персонала консультантов. 3. Изменение целевой группы кандидатов для отбора на должности консультантов.
2. Низкий уровень качества персонала консультантов (55,7%)	Повышение качества набираемого персонала на должность консультантов	
3. Снижение производительности труда за исследуемый период на 4%	Увеличение производительности труда на 10%	
4. Снижение прибыли на 28% за исследуемый период.	Увеличение прибыли на 5%	
5. Высокий уровень коэффициента абсентеизма 24,3% за 2015 г.	Снижение коэффициента абсентеизма на 30%	

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском ОАО «Сбербанк России», заключаются в совершенствовании технологии отбора персонала. На начальном этапе совершенствования необходимо разработать карту компетенций для должности «Консультант». И в соответствии с разработанными компетенциями подобрать методики выявления и оценки необходимых компетенций. При этом нужно особенно обратить внимание на выраженность таких компетенций как стрессоустойчивость, способность к монотонной работе, быстрая переключаемость. А так же особое значение придать выявлению доминирующего типа мотивации у претендентов на должность «консультантов». Для оценки доминирующей мотивации предлагается применять методику «Выявление мотивационного профиля Герчикова».

При чем, для выполнения должностных обязанностей «Консультантов» необходимо целенаправленно подбирать кандидатов с доминирующим люм-

пенизированным типом мотивации. Для таких кандидатов осуществление процесса трудовой деятельности в предоставляемых Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» условиях труда будет наиболее соответствующим. Такие кандидаты готовы выполнять свои функциональные обязанности за небольшую оплату труда. Такие работники обладают избегательным типом мотивации, поэтому повышение оплаты труда не является для них стимулирующим фактором, к повышению производительности труда, а вот установление системы штрафов наоборот в достаточной степени стимулирует таких сотрудников к повышению качества выполнения своих профессиональных обязанностей. Возможность сокращения затрат на оплату труда для кредитной организации является целесообразным. Такие работники не хотят увеличивать уровень своей ответственности, карьерное продвижение и профессиональное развитие, как правило, не является в достаточной степени для них мотивирующим фактором.

Однако такие работники способны к выполнению монотонных и достаточно простых видов работ.

Они не имеют предпочтений в том какую именно работу им необходимо выполнять, согласны на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше. Для выполнения данных видов работ достаточна даже низкая квалификация. Работники с люмпенизированным уровнем мотивации не будут стремиться ее повышать. И при прочих других устраивающих их условиях труда могут работать на одном месте в одной должности достаточное количество времени.

Для проверки профессиональных качеств консультантов рекомендуется использовать следующие диагностические методики, такие как: Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере, КОС, тест основы банковского дела.

Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере Методика используется для выявления степени выраженности социально-психологических установок.

Методика состоит из 80 вопросов: 40 вопросов направлены на выявление степени выраженности социально-психологических установок на «альtruизм – эгоизм», «процесс – результат», 40 вопросов направлены на выявление степени выраженности социально-психологических установок «свобода – власть», «труд – деньги».

При ориентации на процесс люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

Люди, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам.

Люди, ориентирующиеся на альтруистические ценности, часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Альтруизм наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека.

Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля «разумного эгоизма» не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей «интеллигентных профессий» встречается довольно часто.

Люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т.д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия. Ведущей ценностью для людей с ориентацией на деньги является стремление к увеличению своего благосостояния.

Главная ценность для людей, ориентирующихся на свободу – свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание «свободы» и «денег».

Для людей с ориентацией на власть ведущей ценностью является влияние на других, на общество

КОС – методика, относящаяся к разряду проективных методов, особенностью которых является то, что испытуемый проецирует собственный опыт на ситуации, предлагаемые исследователем. Именно поэтому методика рекомендуется для диагностического исследования лиц, достигших старшего школьного возраста и старше, так как респонденты должны иметь определённый жизненный опыт и модель поведения в определённых жизненных ситуациях [Приложение 4].

Методика КОС-1 разработана по принципу разнообразия предлагаемых респонденту жизненных ситуаций. Это поможет испытуемому примерить на себя различные моделируемые ситуации из жизни и определить собственную реальную модель поведения в них [Приложение 3]. Специалисты считают уровень валидности, или достоверности, полученных данных, достаточно высоким, что и позволяет получить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских способностей. К тому же методика разработана с учётом достаточной широты спектра предлагаемых вопросов, учтено различное отношение опрашиваемых к тому, о чём говорится в вопросах методики. Этот метод считается достаточно ценным ещё и потому, что позволяет отдельно отследить уровень развития коммуникабельности человека, параллельно – уровень умения организовать коллектив. В некоторых случаях респонденты показывают достаточно развитый коммуникативный уровень при не-высоком уровне развития способностей к организаторству. Встречаются и респонденты, результат диагностики у которых прямо противоположный. Все эти возможности учтены в достаточной степени в КОС.

Разработанная карта компетенций представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Карта компетенций «Консультанта»

№	Характеристики	Критерии
1	Способности	способность к анализу, сравнению, обобщению информации
		способность выделять основной смысл информации
		способность выводить логические заключения

	Умения	умение выделять причины и перспективы сложившейся ситуации высокий интеллект. Харизма нужна специалисту в качестве инструмента для убеждения потенциальных клиентов в приобретении продуктов банка.
2	Высокая работоспособность	способность к длительным нагрузкам способность к работе с большим количеством клиентов способность к различным видам деятельности
3	Высокая переключаемость	быстрота реакции на изменение ситуации способность рассмотреть проблему с разных сторон способность предложить несколько вариантов решения проблемы понимание необходимости перемен способность быстро действовать в условиях дефицита времени
5	Коммуникабельность	способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения умение производить и поддерживать благоприятное впечатление личное обаяние чувство юмора способность к ведению переговоров
10	Профессиональная компетентность	наличие диплома о специальном образовании умение пользоваться такими программами, как Outlook, Microsoft Word, Internet и другие стремление приобретать новый опыт, совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки заинтересованность в содержании работы знание особенностей организации, в которой работает
12	Стрессоустойчивость	эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений способность работать в условиях ограниченных ресурсов способность противостоять агрессивному настрою уравновешенность, самообладание уверенность действий в ситуации неопределенности
14	Эффективность взаимодействия с клиентами	умение выслушать собеседника корректность способность конструктивно разрешать конфликты проявление уважения к собеседнику способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в различных ситуациях
	Устойчивость к монотонии	Способность к выполнению однотипных трудовых операций и действий с незначительной длительностью во времени. Способность к выполнению операций с высокой степенью повторяемости трудовых операций и действий в единицу времени.

Сущность изменения целевой группы кандидатов для отбора на должность консультантов заключается в следующем. Предлагается на такие должности набирать людей зрелого возраста, которые обладают всеми выше перечисленными компетенциями и подходящим типом мотивации. Для

которых важна стабильность организации и хорошие условия труда и хороший соц. пакет. Эти элементы организации труда в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» предоставляет в полном объеме. В отличие от молодых сотрудников, для которых естественно стремление к карьерному росту и профессиональному развитию, которое будет обуславливать их стремление к наиболее быстрейшему передвижению этой позиции на другие в данном учреждении или поиск работы у других работодателей, тем самым создавая текучесть персонала. Люди зрелого возраста с подходящим люмпенизированным типом мотивации будут в достаточной степени удовлетворены и спецификой работ и условиями труда и престижем кредитного учреждения и стабильной хоть и невысокой оплатой труда. Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» может не планировать вкладывать финансовые средства в повышение квалификации таких работников и в увеличение оплаты труда в рамках законных границ, что является достаточно выгодным моментом для кредитного учреждения. Кроме того имеющийся опыт работы и общечеловеческий жизненный опыт у кандидатов зрелого является достаточно ценным для любой организации.

Для совершенствования организации труда консультантов, так как эта позиция является не достаточно престижной, можно предложить улучшить условия нематериального стимулирования. Предоставление отпуска в летний период, является достаточно желаемым для любых сотрудников. Как известно в сбербанке летний отпускной период считается достаточно высокой привилегией. Предоставление возможности брать отпуска консультантам в летний период должен оказать достаточно сильное стимулирующее воздействие на персонал, работающий на этих позициях [Приложение 2].

Рассмотрим планируемые результаты от разработанных мероприятий по «Совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России». Эффект от разработанных мероприятий ожидается как экономический так и социально-психологический (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Результаты мероприятий по «Совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

№	Проблемы, выявленные в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»	Мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России».	Результат от внедряемых мероприятий.	
			Экономический эффект	Социально-психологический эффект
1	1. Увеличение текучести кадров на 19%	1. Совершенствование технологии отбора персонала. 1.1 Совершенствование «Положения об отборе персонала». 1.1.1 Разработка карты компетенций «Консультанта». 1.1.2 Совершенствование психологического инструментария для отбора персонала (Применение методики выявления мотивационного профиля Герчикова.). 2. Совершенствование нематериального стимулирования для персонала консультантов. (Разработка Положения о нематериальном стимулировании. Предоставление возможности брать отпуск в летний период.) прил. 2 3. Изменение целевой группы кандидатов для отбора на должности консультантов (целенаправленный отбор кандидатов зрелого возраста с люмпенизированным типом мотивации).	1) снижение коэффициента текучести кадров на 20%. 2) снижение затрат на подбор персонала на 30% 3) увеличение производительности труда на 10% 4) увеличение чистой прибыли на 5%. 5) снижение абсентеизма на 30% 6) снижение потерь рабочего времени на 30%	1) повышение качества персонала «Консультантов». 2) повышение мотивации к более качественному выполнению должностных обязанностей персонала консультантов 3) увеличение работоспособности отобранного персонала.
2	2. Низкий уровень качества персонала консультантов (55,7%)			
3.	3. Снижение производительности труда за исследуемый период на 4%			
4	4. Высокий уровень абсентеизма 24,3% за 2015г.			

Планируется, что разработанные мероприятия принесут как экономический эффект так и социальный. Экономический эффект заключается в снижении коэффициента текучести кадров на 20%, снижения затрат на подбор персонала на 30%, снижении коэффициента абсентеизма на 30% и увеличения производительности труда на 10%, снижение затрат

рабочего времени на 30%. Кроме того общим результатом станет увеличение чистой прибыли Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» на 5%. Социальный эффект будет выражаться в повышение качества отобранного персонала и повышения мотивации к более качественному выполнению должностных обязанностей работников, занимающих позиции консультантов.

Разработанные мероприятия окажут положительное влияние на общую эффективность деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Основным источником средств, для внедрения рекомендаций, являются собственные средства, то есть прибыль Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

Результатом оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в организации является количественная оценка затрат и доходов организации, связанных с устранением выявленных проблем в системе отбора.

Полученная информация может являться обоснованием в процессе принятия управленческих решений по оптимизации технологии отбора персонала в прибыль Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

В результате проведенного анализа системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России», были разработаны рекомендации, которые позволяют совершенствовать и полностью устранить существующие узкие места системы отбора. Структура затрат на реализацию рекомендаций представлена в таблице 3.4

Таблица 3.4

Структура затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

№ задач	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1.	Совершенствование технологии отбора персонала	(в рамках должностных обязанностей менеджера по персоналу).	Собственные средства Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»
	А) Разработка проекта «Положения об отборе персонала»		
	Б) Разработка карты компетенций «консультанта»		
	В) Совершенствование психологического инструментария для отбора персонала		
2.	Совершенствование нематериального стимулирования		
	А) Совершенствование «Положения о нематериальном стимулировании персонала»		

3. Изменение целевой группы кандидатов для отбора на должность		
4. Премия менеджеру по персоналу за разработку регламентирующей документации	10 000 руб.	
Итого	10 000 руб.	

Таким образом, из таблицы 3.4 видно, что для реализации предложенных мероприятий необходимо затратить в общей сумме 10 000 рублей.

Планируется, что после внедрения разработанных мероприятий экономический эффект будет выражаться в снижении коэффициента текучести кадров на 20%, снижении коэффициента абсентеизма на 30%, снижении затрат на подбор персонала на 30%, увеличении производительности труда на 10% и снижении потерь рабочего времени на 30%. Общая прибыль организации увеличится на 5%.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Капитальные затраты определяются как сумма всех затрат по формуле (3.1)

$$K = K_c + K_{об} + K_a; \quad (3.1)$$

Капитальные затраты по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» составят:

$$K = 10\,000 \text{ руб.}$$

Прибыль в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» за 2015 год составила 33 млн. 753 тыс. руб.

Оценим эффективность данного проекта, также срок окупаемости.

Рассчитаем эффективность мероприятий, направленных на снижение затрат на подбор персонала.

Затраты на поиск и отбор персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на поиск и отбор персонала в Белгородском отделении ОАО
«Сбербанк России»

Название показателя	2013	2014	2015	Прирост
Затраты на поиск и отбор персонала. (руб.)	145 798	159 639	186 945	28%

Таким образом, за исследуемый период наблюдается тенденция увеличения затрат на поиск и отбор персонала на 28%.

После внедрения мероприятий планируется снизить затраты на поиск и отбор персонала на 30%.

1. Рассчитаем экономическую эффективность снижения затрат на поиск и отбор персонала по формуле (3.2):

$$\text{Пр. затрат} = Z_{(2015)} * 0,3 \quad (3.2)$$

где: Пр._{затрат} – отрицательный прирост затрат (связанный с планируемым снижением на 30%);

$Z_{(2015)}$ – затраты на поиск и отбор персонала в 2015 г.

Отрицательный прирост затрат составляет:

$$\text{Пр. затрат} = 186\,945 * 0,3 = 56\,083,5 \text{ руб.}$$

Затраты на поиск и отбор персонала в 2016 году находятся по формуле (3.3):

$$Z_{(2016)} = Z_{(2015)} - Z_{\text{прирост.}}; \quad (3.3)$$

Затраты на поиск и отбор персонала в 2016 году составляют:

$$Z_{(2016)} = 186\,945 - 56\,083 = 130\,861 \text{ руб.}$$

Рассчитаем снижение коэффициента абсентеизма по формуле (3.4):

$$\text{Каб} = \frac{Ч(н)}{Ч(о)} * 100\%; \quad (3.4)$$

Где $Ч_{(н)}$ – число неотработанных часов.

$Ч_{(о)}$ – общий фонд рабочего времени.

В таблице 3.6 представлен расчет потерь рабочего времени в базовом и планируемом периоде в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Таблица 3.6

Расчет потерь рабочего времени в базовом и планируемом периоде в
Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

Название показателя	2015	2016	Абс. Откл.	Прирост, %
Общий фонд рабочего времени (часов)	1325 376	1325 376	0	0
Потери рабочего времени, (часов)	322 066	225 313	-96 773	-30
Среднесписочная численность рабочих, $Ч_{ср}$ (чел)	944	944	0	0
Коэффициент absenteeизма	24,3%	17%		- 30

Мы видим, что после внедрения планируемых нами мероприятий потери рабочего времени снижаются на 30 % и экономический эффект снижения коэффициента absenteeизма составляет – 30%.

1. Рассчитаем планируемое значение коэффициента absenteeизма в 2016 г.

$$K_{аб(2015)}=24,3\%$$

$$K_{аб(2016)}=225\ 313/1\ 325\ 376*100;$$

$$K_{аб(2016)}=17\%$$

Рассчитаем прирост коэффициента absenteeизма по формуле (3.5):

$$Pr_{(каб)}=K_{аб(2016)}/K_{аб(2015)} *100\%; \quad (3.5)$$

Абсолютное отклонение составляет -30%

То есть коэффициент absenteeизма уменьшился на 7,29 %

2. Рассчитаем снижение коэффициента текучести кадров по формуле (3.6):

$$K_T = \frac{Ч(y)}{K(\text{ср.сп.})} * 100\%; \quad (3.6)$$

Планируется, что коэффициент текучести кадров снизится на 20% или на 4,4% после проведения мероприятий по совершенствованию условий труда.

В 2015 году он составлял $K_{T(2015)} = 22\%$

$$K_{T(2016)} = 20\% - 4\% = 16\%$$

Таким образом, показатель 2016г. текучести персонала находится на верхней границе нормы для соответствующего показателя.

3. Рассчитаем увеличение производительности труда по формуле (3.7).

Производительность труда в 2015 г. составляла 186 600 руб.

Планируемый экономический эффект заключается в приросте на 10% или 18 660 руб.

$$П_{T1} = П_{(o)} + ПР_{(пт)}; \quad (3.7)$$

$П_{T1}$ – производительность труда в планируемом периоде.

$П_{(o)}$ – производительность труда в базовом периоде.

$ПР_{(пт)}$ – прирост производительности труда.

Производительность труда в планируемом периоде составит:

$$П_{T(1)} = 186\,600 + 18\,660 = 205\,260 \text{ руб.}$$

4. Рассчитаем прирост прибыли на 5 % в проектном 2016 г. по формуле (3.8):

$$П_{(пр)} = П_{(баз)} + П_{(прирост)} \quad (3.8)$$

Где: $П_{(пр)}$ – прибыль планируемая за 2016;

$П_{(баз)}$ – прибыль базового периода(2015);

$\Pi_{(прирост)}$ – прирост прибыли, после внедрения мероприятий проекта.

В планируемом периоде за 2016 год прибыль составит:

$$\Pi_{(2015)} = 33 \text{ млн } 753 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_{(пр)} = 1 \text{ млн. } 687 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_{(2016)} = \Pi_{(2015)} + \Pi_{(пр)}$$

$$\Pi_{(2016)} = 33 \text{ } 753 + 1 \text{ } 678$$

$$\Pi_{(2016)} = 35 \text{ млн. } 431 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» по формуле (3.9):

$$T = K / \Pi_{прирост} * 365 \text{ дней ;} \quad (3.9)$$

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» составляет:

$$T = 10 \text{ } 000 / 1 \text{ } 678 \text{ } 000 * 365 = 2 \text{ дня.}$$

То есть окупаемость мероприятий составляет примерно 2 дня.

Результаты разработанных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Результаты разработанных мероприятий по «Совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»

№	Показатель	Базовый период (2015 г.)	Планируемый период (2016 г.)	Прирост относ., %
1	Производительность труда, тыс. руб.	186 600	205 260	10
2	Коэффициент текучести персонала, %	22	16	- 20
3	Коэффициент абсентеизма, %	24,3	17	-30
4	Потери рабочего времени, часы	322 066	225 313	-30
6	Затраты на подбор персонала. тыс. руб.	186 945	130 861	-30
7	Прибыль, млн. руб.	33 753	35 431	5

Таким образом, разработанные мероприятия по «Совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» имеют экономический эффект который выражается в увеличении производительности труда на 10%, снижении коэффициента текучести персонала на 20%, снижении коэффициента абсентеизма на 30%, снижении потерь рабочего времени на 30%, снижении затрат на персонал на 30%. Экономический эффект заключается так же в увеличении прибыли Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» на 5%.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составляет 1 млн. 687 тыс. руб. Это значит, что после внедрения предлагаемых мероприятий Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» получит дополнительную прибыль в размере 1 млн. 687 тыс. руб.

Социальная эффективность мероприятий заключается в повышении качества набираемых консультантов. Кроме того благодаря совершенствованию нематериального стимулирования, т. е. предоставление отпуска в летний период, у персонала консультантов повысится удовлетворенность трудом и мотивация к выполнению своих должностных обязанностей. Ожидается повышение трудоспособности на фоне общего повышения удовлетворенностью трудом.

Окупаемость мероприятий в связи с минимальными затратами составит 2 дня.

Выводы: меняя целевую группу соискателей на должность консультантов и совершенствуя технологию отбора персонала, вводя в нее разработанную карту компетенций и проводя отбор исключительно в соответствии с наличием требуемых компетенций у соискателей, мы получаем персонал имеющий достаточный опыт работы, на стремящийся расти по карьерной лестнице, готовый работать за небольшую оплату труда, но в стабильной, престижной организации с хорошим социальным пакетом и гарантией длительной занятости.

Это решение позволяет значительно снизить текучесть кадров персонала данных позиций, сократить расходы на поиск и отбор персонала и совершенствовать процесс трудовой деятельности консультантов. Тем самым увеличивая общую эффективность деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор персонала – это процесс исследования кандидата и принятие решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессиональных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Методы анализа кандидатов: анализ анкетных данных, анкетирование и собеседование.

С помощью данных методик оцениваются следующие критерии работников: общественно-гражданская зрелость, отношение к труду, уровень знаний и опыт работы, организаторские способности, умение работать с людьми, умение работать с документами и информацией, умение своевременно принимать и реализовывать решения, способность увидеть и поддержать передовое, морально-этические черты характера.

Основными источниками набора кадров являются внутренние (резерв кадров) и внешние (центр занятости).

Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России»- кредитная организация, филиал ОАО «Сбербанка».

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Организационная структура Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» относится к линейно-функциональной системам управления.

Процентные доходы отделения банка увеличились на 38133 тыс. руб. или на 19,8%. Процентные расходы учреждения за анализируемый период увеличились на 67426 тыс. руб. или на 59,8%.

В связи с тем, что темп роста процентных расходов превышает рост доходов, чистая процентная маржа снизилась на 29382 тыс. руб. или на 47,0%. По результатам проведенного анализа выполнения основных нормативов отделение банка было выявлено, что все рассчитанные показатели превышают критические отметки в несколько раз.

В банке преобладают специалисты, их доля увеличилась с 83,9% до 85,1%. По возрасту преобладают работники от 20 до 40 лет, женского пола, по трудовому стажу наибольшее количество работников имеют стаж от 5 до 15 лет. Большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование – 69,0% и 59,7% соответственно.

Коэффициент по выбытию выше коэффициента по приему в 2013 и 2014 года, что характеризует неэффективность процессов обновления сотрудников, а в 2015 году ситуация изменилась в сторону увеличения прибывших сотрудников. Текучесть персонала снизилась на 45,2%.

При анализе технологии отбора кадров были выявлены следующие проблемы:

- 1) низкий показатель качества набранных консультантов, причиной чего является низкое качество выполняемой работы;
- 2) отсутствие проверки профессиональных качеств консультантов;
- 3) отсутствие оценки консультантов после испытательного срока.

Разработанные мероприятия по «Совершенствованию системы отбора персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» имеют экономический эффект который выражается в увеличении производительности труда на 10%, снижении коэффициента текучести персонала на 20%, снижении коэффициента абсентеизма на 30%, снижении потерь рабочего времени на 30%, снижении затрат на персонал на 30%. Экономический эффект заключается так же в увеличении прибыли Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» на 5%.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составляет 1 млн. 687 тыс. руб. Это значит, что после внедрения предлагаемых мероприятий Белгородское отделение ОАО «Сбербанк России» получит дополнительную прибыль в размере 1 млн. 687 тыс. руб.

Социальная эффективность мероприятий заключается в повышении качества набираемых консультантов. Кроме того благодаря совершенствованию нематериального стимулирования, т. е предоставление

отпуска в летний период, у персонала консультантов повысится удовлетворенность трудом и мотивация к выполнению своих должностных обязанностей. Ожидается повышение трудоспособности на фоне общего повышения удовлетворенностью трудом.

Окупаемость мероприятий в связи с минимальными затратами составит 2 дня.

Таким образом, меняя целевую группу соискателей на должность консультантов и совершенствуя технологию отбора персонала, вводя в нее разработанную карту компетенций и проводя отбор исключительно в соответствии с наличием требуемых компетенций у соискателей, мы получаем персонал имеющий достаточный опыт работы, на стремящийся расти по карьерной лестнице, готовый работать за небольшую оплату труда, но в стабильной, престижной организации с хорошим социальным пакетом и гарантией длительной занятости.

Это решение позволяет значительно снизить текучесть кадров персонала данных позиций, сократить расходы на поиск и отбор персонала и совершенствовать процесс трудовой деятельности консультантов. Тем самым увеличивая общую эффективность деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева О.А. Совершенствование управления развития трудового потенциала организации / О.А. Алексеева, Н.В. Лазарева, В.А. Фурсов. – Ставрополь: Ставролит, 2011. – 10 с.
2. Адаптация персонала. Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Adaptaciya-personala.php>
3. Адамчук В.В. Эргономика: учеб. пособие для вузов / В.В. Адамчук, Т.В. Варна, В.В. Воротников и др. – Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 254 с.
4. Адаптация персонала: цели, методы, способы. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/pages/adapt/adapt02.php>
5. Афанасьев А. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли / А. Афанасьев, С. Радько, 2006. - №7. С. 34-37
6. Бариева Д. Производство: методы внедрения наставничества / Д. Бариева // Справочник по управлению персоналом, 2011. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/proizvodstvo-vnedrenie-sistemy-nastavnichestva>
7. Безручко П. Комплексная оценка персонала / П. Безручко // The Human Resources Times. – 2010. -№ 16(42). С.13-17.
8. Безручко П. Ступени мастерства / П. Безручко // The Human Resources Times. - 2010. - № 19. С.25-28
9. Буланов Г.В. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала / Г.В. Буланова // Общество и экономика. – 2011. - №1. - С. 13-22
10. Вайзман Л. Помогите людям раскрыться / Л. Вайзман, Г. Маккеон // Harvard Business Review Россия. – 2010. - №6(59). С.101-105
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 654 с.
12. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 439 с.

13. Всемирная организация здравоохранения. Основные документы (Психологические и социальные факторы на работе и охрана здоровья) / под ред. Р. Калимо, М.А. Эль-Батави, К.Л. Купера. – Женева, 1989. – 29 с.
14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. – 7-е изд. доп. - М.: Норма, 2007. – 448 с.
15. Добрынин А.И. Экономическая теория: учебник для вузов / А.И. Добрынин, Л.С. Тарасевич. – СПб: Питер, 2006. – 544 с.
16. Долгов Д.И. Экономика и управление: мир необъятного: монография для студентов технических и экономических специальностей / Д.И. Долгов, 2014. – 521 с.
17. Дресвянников В.А. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях / В. А. Дресвянников, О. В. Лосева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2011. - № 1 (17). С.91-98.
18. Дроздова Е.М. Подходы к определению и оценке трудового потенциала / Е.М. Дроздова // Дискуссия. - 2012. - № 5. С. 67-68
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 289 с.
20. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учеб. пособие / А.П. Егоршин, А.К. Зайцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 421 с.
21. Иванов Н.А. Трудовой потенциал работника: учеб. пособие / Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев. – Саратов, Изд-во СГУ, 2011. – 122 с.
22. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова . - М. : КноРус , 2012. - 359 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, менеджмент, маркетинг: учебник / А.Я. Кибанова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.:Инфра-М, 2011. – 231 с.

24. Клименко О.И. Аналитическая деятельность на предприятии. Теоретический курс: учеб. пособие / О.И. Клименко, Ю.А. Рындина. – Белгород: Изд. БУКЭП. – 2010. – 467 с.

25. Кононенко Р.В. Организация оплаты труда в условиях рыночной экономики: учебник / Р.В. Кононенко, О.Н. Скубина, В.И. Еремян. – Белгород: Кооперативное образование, 2010. – 239 с.

26. Концепция федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98559/c3c82df17315f5c62e75d27f20448aa85a603711/

27. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э. Коротков // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №4. С.18-30

28. Критерии адаптации персонала. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kriterii-adaptacii-personala>

29. Лазарева Н.В. Эволюция теоретических представлений управления как основы формирования теории управления персоналом / Н.В. Лазарева, В.А. Фурсов // КАНТ. – Ставрополь: Ставролит, 2012. - №1 (4). С. 134-146

30. Лазарева Н.В. Методические основы управления персоналом транспортной организации на основе социализации работников / Н.В. Лазарева, В.А. Фурсов // КАНТ. – Ставрополь: Ставролит, 2011. - №1(1). С. 56-58

31. Ледовская М.Е. Менеджмент: учебное пособие / М.Е. Ледовская, Т.Л. Скрипченко, О.А. Немченко. – Белгород, Издательство БУКЭП, 2011. – 268 с.

32. Лифшиц А.С. Оценка и развитие управленческого персонала: учебник / А.С. Лифшиц. – Иваново, 2006. – 174 с.

33. Маилян Ф.Н. Человеческий капитал: проблемы измерения / Ф.Н. Маилян // Вестник НГУ. Серия Социально-экономические науки, 2010, т.10, вып.3, с.70-75
34. Мудревский А.Ю. Управление производительностью труда в интегрированных промышленных структурах / А. Ю. Мудревский, Ю.В. Коречков // Интернет-журнал Науковедение. – 2012. - №4(13). С. 7
35. Наставничество: методы обучения персонала / Режим доступа: http://www.hr-land.com/pages/art20080212_150.html
36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
37. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: ок. 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов; под ред. проф. Л.И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – М.: Мир и Образование, 2015. - 1376 с.
38. Панкратов А.С. Социальный менеджмент: учебник / А.С. Панкратов, А.П. Жабин. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 320 с.
39. Погодина ИТ. Практика формирования и развития трудового потенциала / Т. Погодина // Кадровик. – 2009. - №8. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/praktika-formirovaniya-i-razvitiya-trudovogo-potenciala>
40. Роздольская И.В. Менеджмент: учеб. пособие: в 2-ч ч. – Часть 1. – Управление социально-экономическими системами / И.В. Роздольская, Л.Р. Яковлева. – Белгород. Издательство БУКЭП, 2010. – 235 с.
41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: Новое знание, 2011. – 320 с.
42. Скаржинский М.И. Трудовой потенциал социалистического общества / М.И. Скаржинский, И.Ю. Баландин, А.И. Тяжов. - М. : Экономика, 1987. – 93 с.
43. Складовская В.А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В.А. Складовская. – М: Дашков и К, 2014. – 304 с.

44. Снитко Л.Т. Экономика труда: учебное пособие / Л.Т. Снитко, Р.В. Кононенко, В.В. Оберемко. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 247 с.

45. Судакова Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации / Е.С. Судакова // Интернет-журнал «Науковедение». - 2014. - №3 (22). Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf>

46. Судакова Е.С. Внедрение системы развития потенциала сотрудников с учетом специфики организации / Е.С. Судакова // Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации: материалы Международной научно-практической конференции. / Государственный университет управления. – М.: Государственный университет управления. -2012. - №3. С. 206-210

47. Судакова Е.С. Источники и факторы формирования и развития трудового потенциала персонала / Е.С. Судакова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: сборник статей по материалам XXV международной заочно-практической конференции. – М.: Международный центр науки и образования. - 2014. - №4(25). С. 105-109

48. Судакова Е.С. Методические основы для оценки трудового потенциала персонала / Е.С. Судакова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – Новосибирск. – 2013. - № 8(40). С. 50-57

49. Судакова Е.С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала / Е.С. Судакова // Журнал «Science Time: материалы Международной научно-практической конференции за апрель 2014 года / под ред. С.В. Кузьмина. Казань. - 2014. - №3. С. 215-223.

50. Судакова Е.С. Управление развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций / Е.С. Судакова: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2014. – 220 с.

51. Судакова Е.С. Трудовой потенциал в системе категорий в области управления персоналом / Е.С. Судакова // Проблемы современной науки: сборник научных трудов. – Ставрополь: Лотос, 2014. - №12. С. 47-57
52. Струмилин С.Г. Планирование в СССР: учебник / С.Г. Струмилин. – М.: Госполитиздат, 1957. – 98 с.
53. Тавилова Н. Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н. Н. Тавилова // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г.). — СПб.: Реноме, 2013. — С. 98-103.
54. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М., 2011. – 144 с.
55. Трунин С.Н. Экономика труда: учебник / С.Н. Трунин. – М.: Экономика, 2009. – 496 с.
56. Тюличева Л.Д. Понятийное пространство категории «трудовой потенциал» / Л.Д. Тюличева // Дискуссия. - 2012. № 10. С. 45-51
57. Фурсов В.А. Управление мотивационным развитием персонала транспортной организации: учеб. пособие / В.А. Фурсова, Н.В. Лазарева. – Ставрополь: Ставролит, 2011. – 384 с.
58. Филлипова С.Р. Необходимость инвестирования человеческого капитала как экономического ресурса постиндустриального общества / С.Р. Филлипова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2011. - №7. С. 11-17
59. Хайрутдинова А.Р. Наставничество производственного персонала / А.Р. Хайрутдинова. 2013. Режим доступа: http://ipp.hse.ru/ipp_recomends/37/4759.html
60. Шаталова Н.И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема / Н.И. Шаталова // Дискуссия. - 2011. - № 10. С. 64-67
61. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: ключевые понятия научного анализа / Н.И. Шаталова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - №3. С. 78-81

62. Ястребова Г.А. Инвестиции в человеческий капитал / Г.А. Ястребова // Общественные науки и современность. - 2010. - №2. С.70-77

63. Электронно-библиотечная система «Книгафонд». Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ