

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«__» _____ 2018 г.

Эффективность управления персоналом банка как инструмент повышения его конкурентоспособности на примере АО «Альфа-Банк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.318.ВКР

Руководитель работы,
ст. преподаватель кафедры
_____ Т.П. Колющенко
«__» _____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–445
_____ А.Д. Рыбакова
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Бочкарева
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Рыбакова А.Д. Эффективность управления персоналом банка как инструмент повышения его конкурентоспособности на примере АО «Альфа-Банк». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 445, 2018. – 71 с., 9 ил., 19 табл., список – 24 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятия для эффективного управления персоналом банка АО «Альфа-Банк».

В работе рассмотрены теоретические основы организации внутрибанковского планирования, проведены финансовый анализ банка и мониторинг деятельности одного из его отделений в части кадрового состава и структуры персонала с последующим выявлением проблем. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

ANNOTATION

Rybakova A.D. Efficiency of personnel management of the bank as an instrument of its competitiveness by example JSC «Alfa-bank». – Chelyabinsk: SUSU, EU – 455, 71 pages, 9 drawings, 19 tables, bibliography – 24 names.

The final qualification work was carried out with the purpose of developing an event for the effective management of the personnel of the bank of JSC «Alfa-Bank».

The theoretical bases of the organization of intrabank planning are considered in the work, the financial analysis of the bank and monitoring of the activity of one of its departments in terms of personnel and staff structure with subsequent identification of problems are carried out. In conclusion, the relevant recommendations are proposed together with the calculation of the economic effect of their implementation.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА....	10
1.1 Понятие, цели и основные характеристики управления персоналом банка	10
1.2 Нормативно-правовая база в сфере управления персоналом в банке	15
1.3 Принцип формирования кадровой политики для эффективного управления персоналом банка.....	19
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»	25
2.1 Экономическая характеристика АО «Альфа-Банк».....	25
2.2 Анализ эффективности управления персоналом на примере Челябинского отделения АО «Альфа-банк ».....	33
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА	49
3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом как инструмент повышения его конкурентоспособности	49
3.2 Обоснование экономической эффективности предложенного мероприятия	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современные условия и развитие рыночной экономики диктуют свои правила существования и выживания коммерческих организаций на рынке. Новые тенденции призывают к развитию эффективных форм хозяйствования, внедрению последних достижений техники и следованию научно-техническому прогрессу, развитию коммерческих организаций «в ногу со временем».

Явные изменения происходят не только с коммерческими организациями, но также наблюдаются и перемены и в отношении персонала. В настоящее время сотрудник необходим банку не только для выполнения производственных функций, он признается необходимой частью производственного процесса банка. Банковский работник по-разному влияют на коммерческие организации. Одни могут способствовать увеличению эффективности результатов производства, другие противостоят любым новшествам и тормозят ее развитие, некоторые относятся безразлично к результатам деятельности коммерческой организации.

Банки двадцать первого века признают, что их персонал превратился из неизбежной статьи расходов в основной источник, приносящий прибыль. Сотрудники являются для руководителей важнейшим элементом, от которого зависит эффективность и результативность банка. От количества и самое главное качества сотрудников зависят экономические показатели и конкурентоспособность банка, ее жизнеспособность на рынке.

Персонал обеспечивает коммерческой организации эффективное использование всех имеющихся у нее ресурсов. Именно поэтому вопросы, касающиеся процесса работы с персоналом, являются достаточно актуальными в современных условиях.

Цель работы – разработка мероприятия по совершенствованию эффективности управления персоналом банка.

В соответствии с поставленной целью необходимо поставить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом банка;
- 2) оценить финансовое состояние АО «Альфа-Банк», провести анализ эффективности управления персоналом банка на примере одного из отделений АО «Альфа-Банк»;
- 3) разработать мероприятие по повышению эффективности управления персоналом как инструмента повышения его конкурентоспособности, обосновать и оценить экономический эффект от реализации выбранного мероприятия.

Объект работы – АО «Альфа-Банк».

В работе описаны выявленные проблемы и предложено мероприятие по их решению совместно с расчетом экономического эффекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

1.1 Понятие, цели и основные характеристики управления персоналом банка

Управление современным банком можно отнести к одной из достаточно трудоемких и интеллектуальных сфер человеческой деятельности. Данное утверждение абсолютно верно для сегодняшних российских условий. Банковская деятельность осложнена чрезвычайными обстоятельствами, которые связаны с множеством кризисных, противоречивых и трудно прогнозируемых процессов, совершающихся в экономике, политике и социальной сфере.

Однако российские банки имеют стремительное развитие, опережая возможности своего персонала и руководителей, мешая им хорошо овладеть всем запасом знаний, приемов, методов, накопленных странами Запада. В связи с этим российские банкиры вынуждены учиться «на ходу».

Заметим, что современное управление персоналом невозможно представить в виде точно сформулированных правил или рецептов деятельности. Однако в нем можно увидеть понимание того, что мы живем в достаточно сложном и быстро изменяющемся мире. И стремление изъяснить наше понимание о сложных системах, например, о современных коммерческих организациях, в частности банках, в рамках строгих методик и законов непременно приводят к ложному упрощению, искривлению истины, а, следовательно, к иллюзиям, неверным толкованиям и просчетам [3, с. 65].

По этой причине современное управление – это концепция наиболее единых взглядов об коммерческих организациях, новейшая «управленческая философия», нежели сборник готовых рецептов. К слову, недостаток конкретных предписаний деятельности зачастую может привести в смятение некоторых управляющих российских банков, которые ранее успели благополучно освоить передовые экономические инструменты, однако в управленческой сфере все без исключения еще несут на себе груз неверных толкований собственных предшественников.

Современное управление сотрудниками основывается на совершенно противоположных «постулатах» (рис. 1).

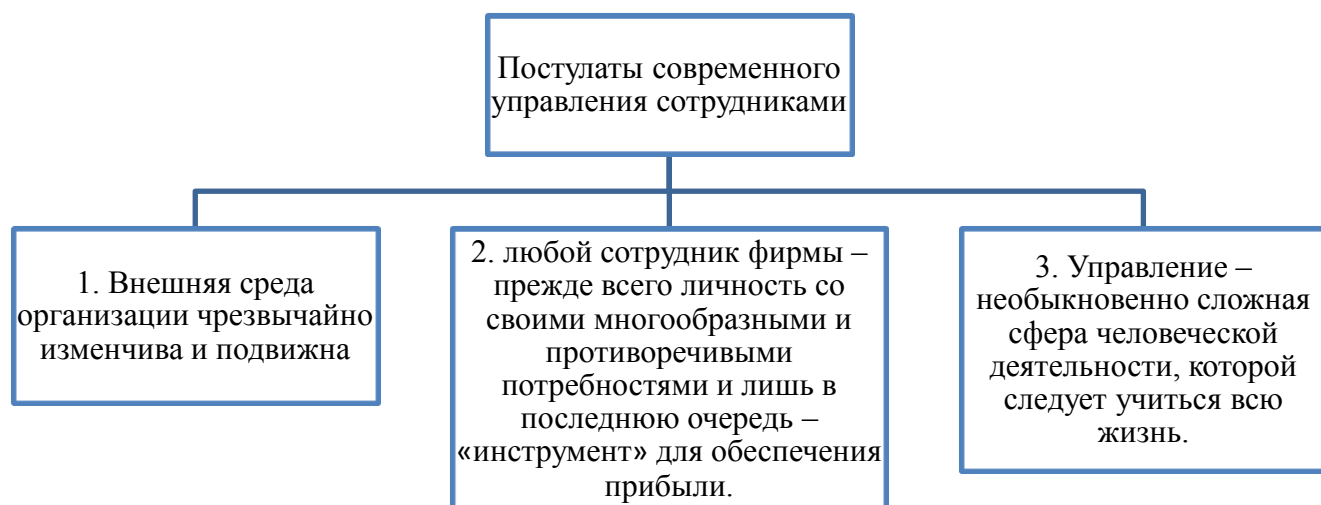


Рисунок 1 – Основные постулаты современного управления сотрудниками [4, с. 7]

Характерные черты банковского персонала обусловлены, в первую очередь, особенностью банковского дела. Что требует наличия у банковских сотрудников точных профессиональных знаний и навыков, требуемых для реализации разных типов банковской деятельности. К управляющему составу предъявляются дополнительные требования, сопряженные с необходимостью присутствия конкретных организаторских возможностей, способностей управления людьми, мастерства видеть возможности развития и принятия решения.

Банк функционирует в непростой конкурентоспособной и непрерывно изменяющейся среде, в ситуациях неопределенности и нестабильности, ввиду этого его деятельность носит рисковый характер. Это требует от банковских сотрудников особой, повышенной ответственности и осмысления того, что любой отдельный сотрудник собственным трудом непосредственно оказывает большое влияние на общие итоги деятельности банка, на его репутацию и судьбу.

Любой момент из банковской повседневности (предоставление наличных средств из кассы банка, выдача займа клиенту, поступление наличных средств на расчетный счет и т.д.) способен послужить причиной, как успешной деятельности банка, так и привести к банкротству.

В связи с тем, накладывается определенный след на специфику работы банковских сотрудников, требует наличия у них определенных личных качеств, необходимых для работы в стрессовых ситуациях.

Для того чтобы привести свой банк к успеху необходимо разработать стратегию по управлению персоналом. В связи с тем, что банковская сфера считается довольно изменяющейся, многообъектной и практически непредсказуемой создавать долгосрочную стратегию бесполезно, так как условия изменяются быстрее, нежели мы успеваем реализовать запланированное.

Организация системы управления персоналом в банке выглядит следующим образом (табл.1). Можно отметить, что данная система применима не только к компаниям финансово-кредитной сферы [5, с. 44].

Таблица 1 – Организация системы управления персоналом в банке

Уровень	Этапы уровня
Первый (правление и его председатель)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом; 2. Анализ стратегической кадровой информации; 3. Работа с руководителями, входящими в зону действия высшего органа управления; 4. Координация деятельности всех кадровых служб и подразделений; 5. Определение норм и критериев оценки работы с персоналом; 6. Встречи с персоналом, оценка работы кадровых подразделений; 7. Утверждение положений о работе кадровых служб; 8. Утверждение программ корпоративных мероприятий; 9. Развитие организационной структуры банка.
Второй (отдел кадров, группа психологов, учебный центр, отдел материально-технической поддержки и др.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Профессиональная работа по отбору, оценке, аттестации, продвижению, обучению и поддержке сотрудников; 2. Устранение конфликтов, создание психологического комфорта; 3. Формирование корпоративного сознания, стимулирования персонала к достижению наилучших результатов; 4. Разработка должностных инструкций и функциональных технологий для сотрудников; 5. Определение уровня занятости сотрудников; 6. Оценка и помощь в улучшении условий труда сотрудников; 7. Помощь руководителям подразделений в работе с персоналом; 8. Информирование сотрудников; 9. Повышение квалификации сотрудников.
Третий – работа руководителей подразделений с персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка сотрудника при приеме на работу, адаптация нового сотрудника; 2. Контроль за обучением сотрудников; 3. Аттестация и оценка деятельности; 4. Поощрение и мотивация персонала; 5. Информирование об итогах работы подразделения; 6. Создание своего кадрового резерва.

Как ни странно, большое число банковских работников не всегда ведет к успеху. Современные банки все больше и больше переходят на интернет-режим работы, то есть многие банковские операции пользователь может выполнить самостоятельно через интернет-приложения и сайты. Для пользователей переход на самостоятельное выполнение операций очень удобен, для банка – сокращает время на обслуживание очередей в филиалах.

Например, банк АО «Тинькофф» в принципе не имеет филиалов с сотрудниками, имеющими постоянное рабочее место, стратегия банка направлена на удаленное и быстрое обслуживание, что, несомненно, выигрывает у крупных банков, чей штат включает большее количество сотрудников, но чье управление персоналом не помогает добиться более высоких результатов.

Вопрос компетентности персонала важен в любой сферы деятельности. Каждая коммерческая организация всегда ищет опытных, обученных сотрудников с отработанными навыками и умениями. Многие банки развивают систему внутреннего корпоративного обучения и даже создают учебные центры на базе банка [6, с. 99].

Так, например, ПАО «Сбербанк» создал в 2012 году Корпоративный университет, основная задача которого – предоставление самого современного бизнес-образования руководителям подразделений и ключевым специалистам банка. Аналогичную тенденцию поддерживают и другие банки. Однако не везде обучение сотрудников является приоритетной областью – например, в банке АО «Тинькофф» действительно ждут только опытных сотрудников.

Можно предположить, что небольшое количество российских банков ориентируется на мнение сотрудников в процессе развития банка. Как правило, в банках упор идет на мнение клиентов, их предпочтения и проблемы, но немало важно учитывать предложения людей, работающих непосредственно внутри кредитной организации. Поэтому особую актуальность несет в себе наличие продуманной системы мотивации, важно выявлять предложения и поощрять инициативных сотрудников. Как известно, инструменты мотивации влияют на

производительность труда персонала и на эффективность функционирования банка в целом.

В большинстве банков наблюдается более высокая текучесть в категории специалистов массовых должностей. Согласно обзорам банковского рынка в среднем в год текучка в банках составляет 30%. Такой высокий показатель объясняется, в первую очередь, высокой конкуренцией в банковском секторе.

Движение кадров происходит практически в любой кредитной организации. Проблемой является неуправляемая текучесть кадров в значительных масштабах, которая нарушает нормальный ритм работы банка, создает негативный имидж кредитной организации во внешнем окружении. В практике управления персоналом есть такой подтип текучести как «естественная текучесть», которая принимает значения в диапазоне 3-5% в год.

Такая текучесть не является негативным фактом, а, наоборот, способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Но существует и так называемая «излишняя текучесть», свыше 5%, которая вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [7, с. 36].

Таким образом, политика современного банка – это никак не подробно разработанная программа деятельности, а всеобщая концепция его целей и средств, при этом регулярно корректируемая в соответствии с преобразованиями внешней среды. Несомненно, разрабатывать стратегию банка и вносить в нее коррективы должны те, кто хорошо знает его внешнюю и внутреннюю среду.

Вплоть до последнего времени в управленческой сфере, в частности банковской, преобладала определенная точка зрения на роль управляющего.

Полагалось, что функции управления необходимо строго отделять от исполнительской, непосредственно производственной деятельности и сводиться к планированию, формированию стратегии, организации, контролю и исполнению внешних взаимосвязей с другими коммерческими организациями. Понимание

возрастающей важности коллектива в исполнении управленческих функций привело к другим представлениям о значимости управляющего.

Руководитель обязан не столько управлять, сколько формировать благоприятные условия для того, чтобы любой участник коллектива непосредственно старался активно принимать участие в управлении делами кредитной организации.

То есть, он обязан формировать концепцию духовных, психологических, материальных стимулов, побуждающих любого сотрудника думать и действовать в интересах банка в целом, в свою очередь, стремиться удовлетворить индивидуальный интерес любого сотрудника. Можно сказать, что руководитель служит коллективу, а коллектив служит делу.

Очевидно, что руководителю достаточно сложно управлять своими подчиненными с помощью команд и распоряжений. Это связано с усложнением и интеллектуализацией функций персонала. Поэтому руководителю необходимо не просто управлять командой, а вести её за собой, быть для нее настоящим лидером [8, с. 316].

Подводя итог вышесказанному можно сказать, что развитие банковского дела способствовало появлению новой роли руководителя, который служит своим сотрудникам, не переставая служить делу, также осуществляет функции управления, но только более активно и компетентно. И, кроме того, руководитель позволяет каждому члену коллектива принять участие в исполнении управленческих функций, что в свою очередь, способствует созданию ассоциативной атмосферы в коллективе.

1.2 Нормативно-правовая база в сфере управления персоналом в банке

Нормативно-правовая база в сфере управления персоналом в банке регулирует:

- взаимоотношения, возникающие в отрасли наёмного труда;

- процесс создания, регламентации и внедрения локальных нормативных актов и соглашений;
- показатели количественного и качественного соотношения занятости и трудоустройства, а также практической корректировки этих данных;
- условия заключения, расторжения и изменения характеристик трудового договора;
- реализацию спланированных и разработанных Правительством РФ условий труда, его организацию и применение;
- процессы разрешения возникающих коллективных трудовых споров или разногласий в частном порядке и др.

Ключевое место среди актов, регламентирующих регулирование управления персоналом в банке, занимает Конституция РФ, которая воплощает в себе базисные и неотделимые принципы, права и свободы любого гражданина.

Также трудовые отношения банковских работников регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации, который не предусматривает особенностей заключения трудовых договоров в банках и иных кредитных организациях. Вместе с тем, банковская сфера регламентируется Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» [1], Федеральным законом «О Центральном банке (Банке России)» [2] и иными нормативными правовыми актами. Регулирование трудовых отношений в банках и иных кредитных организация обусловлена комплексностью правового регулирования.

Специфика банковской деятельности обуславливает специфику труда банковских работников. Так можно выделить такие характеристики данного вида деятельности как высокую социальную ответственность, влияние на экономику страны, жесткую регламентацию деятельности, монотонность, ограниченность творческого подхода, коммерческую направленность, клиентоориентированность, финансовое посредничество.

Специфика труда в банках и его организации положены в основу Рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору 1999 г.

«Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», которые адаптированы для применения в российских кредитных организациях Письмом Банка России.

Базельский комитет исходит из того, что основная ответственность за надлежащее корпоративное управление лежит на советах директоров и менеджменте банков [10, с. 121].

К особенностям организации труда в банке можно отнести создание стимулов трудовой деятельности, которые обеспечивают совершение органами управления и служащими кредитной организации всех необходимых действий для достижения стратегических целей деятельности, баланса интересов (компромисса) участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее кредиторов, вкладчиков и иных заинтересованных лиц, обеспечение соблюдения законодательства Российской Федерации, локальных актов кредитной организации, а также принципов профессиональной этики.

Особенности динамики трудовых отношений с руководителем и главным бухгалтером кредитной организации: заключение срочного трудового договора, условие о неразглашении коммерческой тайны, удлиненный испытательный срок (до 6 месяцев), ограничения в отношении работы по совместительству, полная материальная ответственность, перечень трудовых обязанностей, процедура согласования назначения с Банком России, системы оплаты труда, дополнительные основания увольнения.

В целях предотвращения конфликта интересов в локальном акте должен быть определен порядок совершения сделок с аффилированными лицами кредитной организации, участниками (акционерами) кредитной организации и их аффилированными лицами, инсайдерами кредитной организации, лицами, сделки с которыми осуществляются на льготных условиях либо характеризовались регулярными убытками для кредитной организации, а также лицами, сделки с которыми предусматривают обмен (продажу) активов кредитной организации с

оплатой векселями либо продажу (покупку) одних и тех же активов с их последующей покупкой (продажей), процедуру рассмотрения советом директоров (наблюдательным советом) отдельных сделок или ряда взаимосвязанных сделок на суммы, превышающие размеры внутрибанковских лимитов на проведение сделок со связанными с кредитной организацией лицами и льготных сделок.

Целесообразно, чтобы условия совершения указанных операций и сделок проверялись службой внутреннего контроля, внешними аудиторами.

Система оплаты труда банковских работников включает фиксированную и нефиксированную части оплаты труда. Определение нефиксированной части оплаты труда осуществляется на основании показателей результатов деятельности для оценки достижений банка в целом, а также отдельных направлений деятельности, подразделений и конкретных банковских работников. Показатели, используемые для оценки рисков и результатов деятельности, должны быть связаны с уровнем решений, принимаемых сотрудником.

Для оказания наибольшего влияния на поведение персонала показатели, используемые для измерения рисков и оценки результатов деятельности, должны быть максимально приближены к уровню решений, принимаемых персоналом, вознаграждение которого корректируется с учетом рисков [11, с. 220].

Политика по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривать ее и вносить в нее коррективы.

Политика по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.

Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать комитеты совета директоров, в частности комитета по этике. Работа комитета по этике «способствует соблюдению обществом этических норм и построению доверительных отношений в обществе» [12, с. 90].

Комитет по этике оценивает соответствие деятельности банка этическим принципам, которым следует общество и которые могут быть зафиксированы в корпоративном кодексе этики, вырабатывает предложения по внесению изменений в кодекс, формулирует позицию по вопросам возможного конфликта интересов персонала, анализирует причины конфликтных ситуаций, возникающих из-за несоблюдения этических норм и стандартов.

Таким образом, нормативно-правовое регулирование управления персоналом в банке выступает неотъемлемой частью контроля общественных отношений. Оно составляет одно из всех звеньев, обеспечивающих стабильность реализации государственной политики в целом. И именно от граждан, которые рассматриваются как потенциальные рабочие кадры, зависит дальнейшее процветание его конкурентоспособности на мировом рынке и процветание государства в целом.

1.3 Принцип формирования кадровой политики

Кадровая политика управления персоналом банка представляет собой главное направление работы с коллективом, включающее всю совокупность четко сформированных принципов, норм и правил всех воздействий на персонал и взаимодействия отдельных личностей в коллективе с целью достижения наилучших производственных результатов.

Целью кадровой политики банка является получение наиболее качественного персонального состава, способного наиболее эффективно выполнять

поставленные задачи с учетом современных требований, при обеспечении оптимального баланса между сохранением персонала и его обновлением. Естественно, что она должна основываться на потребностях кредитной организации, действующем законодательстве и сложившейся конъюнктуре рынка трудовых ресурсов.

Политика управления персоналом банка должна учитывать все возможные факторы воздействия, степени риска и тенденции развития.

Формирование принципов происходит с учетом воздействия внешних и внутренних факторов [13, с. 55].

К внешним факторам относятся обстоятельства, происходящие независимо от функционирования кредитной организации:

- демографические проблемы района, страны и общегосударственные образовательные изъяны;
- общие современные экономические тенденции;
- научно-технический прогресс;
- изменения законодательства (рис. 2).

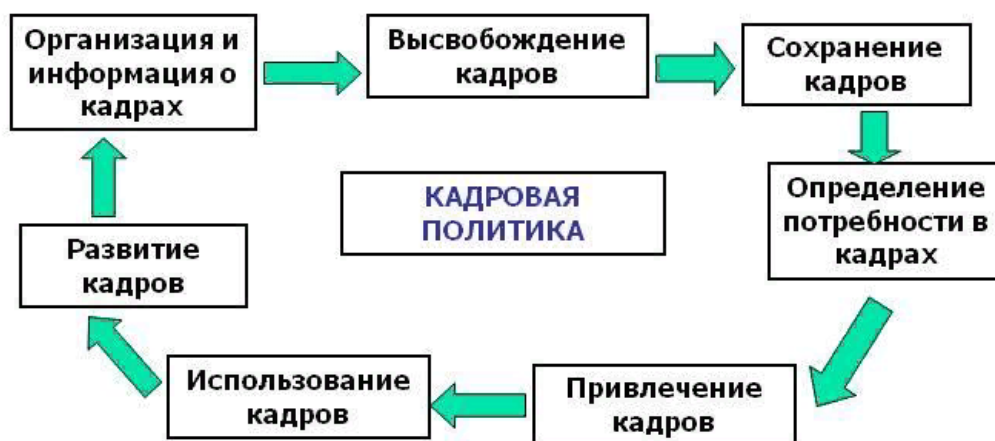


Рисунок 2 – Воздействие внешних и внутренних факторов формирования принципов кадровой политики в банке [14, с. 35]

Они не поддаются изменению, но должны быть учтены при разработке концепции развития. Внутренние факторы относятся к компетенции руководства,

но их изменение требует времени и больших затрат. К таким воздействиям можно отнести следующие факторы:

- цели и задачи банка;
- принцип общего руководства;
- штатное расписание и кадровый потенциал;
- финансовые возможности банка.

Основные принципы развития кадровой политики банка, и их характеристика приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики важнейших принципов формирования кадровой политики банка [15, с. 54]

Основные направления	Принцип	Характеристика
Руководство персоналом банка	Одинаковые потребности достижения личных и организационных целей	Не нужно отдавать предпочтения личным интересам банка, а отыскать честные компромиссы между сотрудниками и администрацией
Подбор и расстановка кадров	Соотношения	Человеческим возможностям необходимо соответствующий объем заданий и ответственности
	Профессиональная компетенция	Уровень знаний сотрудника обязан соответствовать его должностным обязанностям
	Практические достижения	Нужны организационные возможности и практические навыки
	Индивидуальность	Внешний вид, надлежащие условия, планы, умственные способности, стиль управления
Формирование и подготовка резерва для руководящих должностей	Конкурс	Конкурсный отбор претендентов
	Ротация	Планомерная смена должностей согласно вертикали и горизонтали
	Индивидуальные подготовки	По индивидуальной программе идет подготовка резерва на конкретную должность
	Проверка делом	Эффективная практика на управляющих должностях
Оценка и аттестация персонала	Соответствие своей должности	Уровень соответствия претендента на должность в данный момент
	Регулярность оценки индивидуальных качеств и возможностей	Анализ результатов работы, собеседования, выявление склонностей и т.п.
	Отбор показателей оценки	Система характеристик, предусматривающих цель оценок, их аспекты и частоту

Окончание таблицы 2

	Оценка квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценка осуществления заданий	Оценка окончательной работы
Развитие персонала	Повышение квалификации	Потребность периодичности пересмотра должностных инструкций с целью непрерывного формирования рабочего персонала
	Самовыражение	Самоконтроль, самостоятельность, независимость, воздействие на развитие методов исполнения
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствие оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерное сочетание стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивация	Побудительные факторы, влияющие на повышение, эффективности труда

Итак, первый принцип эффективной кадровой политики – кадровая политика определяется стратегией развития бизнеса.

Стратегия развития обуславливается целями банка в настоящий и последующий период жизни. Помимо всего это означает, что есть и такие модели построения взаимоотношений с рабочим коллективом, для бизнеса, который может оказаться весьма эффективным, но также может стать и губительным.

Таким образом, управление персоналом банка является одним из актуальных и значимых направлений развития банковского менеджмента. В основе концепции управления персоналом лежит исследование потенциальных возможностей сотрудников банка в области знаний, мотивации к работе, умения успешно достигать стоящие перед ними цели и решать задачи.

Управление персоналом характеризуется реализацией процессов, включающих полное и своевременное удовлетворение потребностей кредитной организации в трудовых ресурсах на основе достижения необходимого и достаточного уровня квалификации и специализации кадров.

В целом, управление персоналом банка призвано способствовать формированию качественного состава и планомерного развития трудового коллектива в соответствии с его потребностями, выявлению и использованию потенциальных возможностей банковских работников, повышению эффективности труда сотрудников на рабочих местах.

Выводы по разделу один

Мы выделили общий принцип трактовки определения «управление персоналом банка»: система идей и приемов эффективного построения и управления кредитными организациями.

Особенности банковского персонала обусловлены прежде всего спецификой банковского дела, что требует наличия у банковских работников определенных профессиональных знаний и навыков, необходимых для осуществления различных видов банковской деятельности. В соответствии с выполняемыми функциями и операциями персонал банка может включать: кассиров, дилеров, операционистов, экономистов, бухгалтеров и т.д.

Было исследовано нормативно-правовое регулирование управления персоналом в банке, которое выступает неотъемлемой частью контроля общественных отношений. Оно составляет одно из всех звеньев, обеспечивающих стабильность реализации государственной политики в целом. И именно от граждан, которые рассматриваются как потенциальные рабочие кадры, зависит дальнейшее процветание его конкурентоспособности на мировом рынке и процветание государства в целом.

Также выделили основное наиболее важное понятие кадровой политики: работа с персоналом. Для ее формирования существуют два основания.

Первое связано с правилами и нормами кадровой политики и влияет на аппарат управления.

На втором основании кадровая политика ориентируется на внутренних сотрудников или на внешних.

У каждого кредитной организации, должна быть концепция кадровой политики, которая создается кадровыми департаментами на базе анализа структуры персонала, мониторинга развития производства и состояния рынка труда.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»

2.1 Экономическая характеристика АО «Альфа-Банк»

Альфа-Банк основан в 1990 году. Альфа-Банк является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, лизинг, факторинг и торговое финансирование.

АО «Альфа-банк» в своей деятельности руководствуется законами Российской Федерации и контролируется Банком России.

Основными видами деятельности банка является предоставление услуг корпоративным и розничным клиентам по кредитованию, а также услуги по сбережению и переводу средств.

Головной офис Альфа-Банка располагается в Москве. В Альфа-Банке работает около 23 тысяч сотрудников. В 2014 году в связи с принятием Банком России решения о санации и победой на тендере, в состав Банковской Группы «Альфа-Банк» вошел ПАО «Балтийский Банк». Прямыми акционерами Альфа-Банка являются российская компания АО «АБ Холдинг», которая владеет более 99% акций банка, и кипрская компания «ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED», в распоряжении которой менее 1% акций банка.

Банковская группа «Альфа-Банк» сохраняет позицию крупнейшего российского частного банка по размеру совокупного капитала, кредитному портфелю и средствам клиентов. Кроме этого, Альфа-Банк входит в список топ-10 системно значимых кредитных организаций

В АО «Альфа-Банк» существует три основных органа корпоративного управления: Общее собрание акционеров, Совет директоров и Правление (рис. 3).

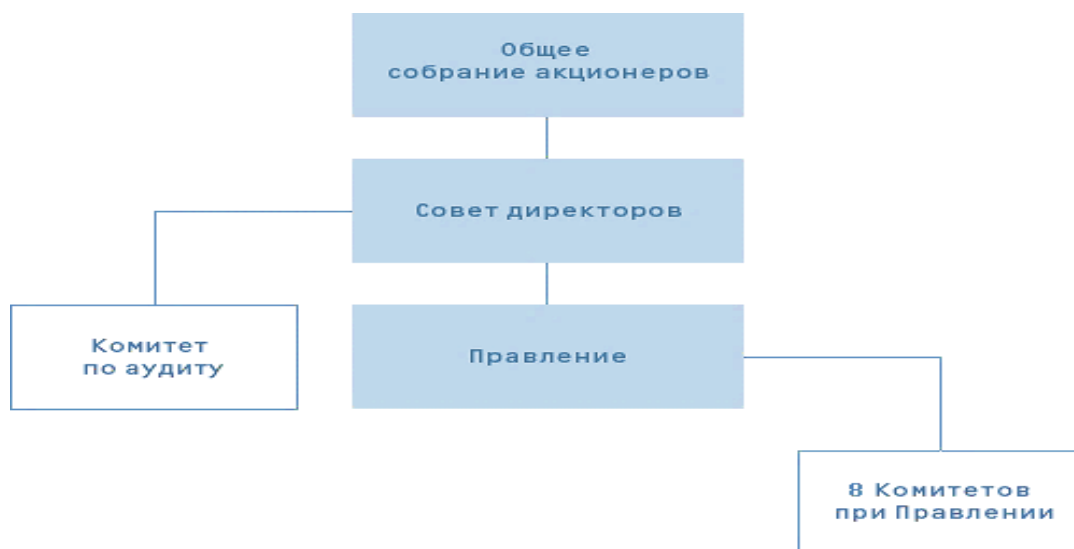


Рисунок 3 – Органы управления в АО «Альфа-Банк»

Общее собрание акционеров является высшим руководящим органом АО «Альфа-Банк». Оно принимает решения по основополагающим вопросам, относящимся к деятельности Банка, таким как внесение поправок к Уставу Банка, выпуск новых акций, обновление состава Совета директоров, утверждение внешних аудиторов и распределение прибыли.

Совет директоров исполняет надзорные функции и определяет стратегию Банка. Аудиторский комитет Банка оказывает содействие Совету директоров в осуществлении надзора за работой внутреннего аудита, подготовке финансовой отчетности, обеспечении высокого качества корпоративного управления и эффективности корпоративного контроля.

Правление отвечает за оперативный контроль над деятельностью банка. Восемь комитетов в составе Правления – Тендерный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами, Инвестиционный комитет, Кредитный комитет, Планово-Бюджетный комитет и Управляющий комитет по IT-задачам (IT – информационные технологии), Комитет по управлению продажами специальных продуктов, Комитет по развитию региональной сети – способствуют поддержанию эффективности различных направлений оперативной деятельности банка.

Права, обязанности, сферы ответственности и порядок работы Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления, а также Комитетов,

созданных при Совете директоров и Правлении, регламентируются соответствующими документами.

Успех Альфа-Банка во многом обусловлен наличием сильной команды менеджеров, которые помимо выдающихся организаторских способностей обладают богатым опытом банковской деятельности, как на международном уровне, так и внутри страны.

Кодекс корпоративной этики Альфа-Банка закладывает основы для поддержания высших стандартов профессиональной этики. В Кодексе корпоративной этики сформулированы основные принципы и правила поведения, которыми сотрудники руководствуются в работе, а также в общении с клиентами, поставщиками, акционерами и сотрудниками. Кодекс корпоративной этики распространяется на всех руководителей и сотрудников Альфа-Банка.

В 2017 году клиентская база Альфа-Банка составила около 381 600 корпоративных клиентов и 14,2 миллионов физических лиц.

В 2016 году Банковская группа «Альфа-Банк» успешно осуществила выпуск бессрочных еврооблигаций общей суммой 700 млн. долларов США. Данная сделка является уникальной на российском рынке. После введения стандартов Базель III Альфа-Банк был первым эмитентом в России, выпустившим публичные бессрочные Еврооблигации. Первый колл-опцион предусмотрен через 5.25 лет, ставка купона на первые 5.25 лет была зафиксирована на уровне 8% годовых (выплата ежеквартальная).

Ведущие международные рейтинговые агентства присваивают Банковской группе «Альфа-Банк» одни из самых высоких рейтингов среди российских банков, которые находятся либо на одном уровне (Moody's), либо всего на одну ступень ниже (Standard & Poor's, Fitch Ratings), чем рейтинги крупнейших государственных банков, опирающихся на поддержку государства.

Среди российских частных банков рейтинги Альфа-Банка являются наивысшими. 30 марта 2017 международное рейтинговое агентство Fitch Ratings подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг Альфа-Банка на уровне «BB+»

и пересмотрело прогноз с «Негативного» на «Стабильный». 18 мая 2017 года международное рейтинговое агентство S&P Global Ratings подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг Альфа-Банка на уровне «BB», прогноз по рейтингу «Позитивный». 24 мая 2017 международное рейтинговое агентство Moody's Investors Service подтвердило рейтинг Альфа-Банка на уровне Ba2, прогноз «Стабильный», и повысило базовую оценку кредитоспособности с Ba3 до Ba2.

По мнению рейтинговых агентств Альфа-Банк имеет масштабную филиальную сеть в России, бизнес банка диверсифицирован, банк имеет сильную капитальную базу и хорошие показатели ликвидности и качества активов.

29 августа 2017 года Рейтинговое Агентство Эксперт РА присвоило Альфа-Банку рейтинг по национальной шкале на уровне ruAA, прогноз «Стабильный». Присвоенный рейтинг с существенным запасом удовлетворяет нормативным документам, в том числе регулирующим порядок размещения средств федерального бюджета, в соответствии с которыми требуется одновременное наличие у кредитной организации кредитных рейтингов Эксперт РА и Аналитического Кредитного Рейтингового Агентства (АКРА). Рейтинг АКРА Альфа-Банк получил первым из системообразующих банков еще в ноябре 2016 года.

Альфа-Банк подтверждает лидирующие позиции в банковском секторе России. Так Банк в 2016 году стал лауреатом премии «Финансовый Олимп» в номинации «Надежный банк».

Альфа-Банк и его премиальная программа «Максимум+» вошли в ТОП-3 лучших предложений в сегменте премиального банковского обслуживания по версии исследовательской компании Frank Research Group.

Альфа-Банк четвертый год подряд становится «Лучшим банком на валютном рынке» по итогам конкурса «Дилер года» Московской международной валютной ассоциации.

Банковская Группа «Альфа-Банк» является социально-ориентированной организацией. Важным направлением ее благотворительной деятельности является помощь социально незащищенным слоям населения: воспитанникам детских домов и интернатов, тяжелобольным детям, ветеранам Великой Отечественной войны. Альфа-Банк активно развивает собственную стипендиальную программу для талантливых российских студентов «Альфа-Шанс», оказывает финансовую поддержку благотворительному фонду «Линия жизни» и является членом Корпоративного клуба WWF России. С момента своего основания в 1990 г. банк известен поддержкой масштабных культурных мероприятий.

Альфа-Банк – официальный европейский банк Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 и Кубка Конфедераций FIFA 2017.

Банк завершил 2017 год со следующими финансовыми показателями (табл. 3).

Таблица 3 – Финансовые показатели АО «Альфа-Банк»

Наименование показателя	2015	2016	2017
Активы, тыс. руб.	2 058 558 855	2 246 840 199	2 547 987 102
Капитал, тыс. руб.	353 845 131	352 959 351	356 874 245
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	59 035 198	11 316 068	17 587 458

Банк сохраняет позицию крупнейшего российского частного банка по размеру совокупных активов, совокупному капиталу, кредитному портфелю и размеру депозитов.

По данным финансового рейтинга информационного портала Банки.ру на июнь 2017 года Альфа-Банк занимает 7 место по показателю активы-нетто.

В таблице 4 приведем информацию по показателям ликвидности АО «Альфа-Банк» за период 2016-2017 годы.

Таблица 4 – Сравнение фактических показателей ликвидности АО «Альфа-Банк» с нормативными значениями

Наименование показателя	Норматив, %	2016	2017
Мгновенная ликвидность банка (Н2)	15	131,5	146,3
Текущая ликвидность банка (Н3)	50	160,0	126,7
Долгосрочная ликвидность (Н4)	120	54,7	44,3

Из таблицы 4 видно, что в 2016-2017 гг. норматив мгновенной ликвидности выполнялся со значительным запасом по отношению к предельно допустимому Банком России значению, что указывает на высокую платежеспособность банка на протяжении всего рассматриваемого периода.

Значения показателя текущей ликвидности соответствует рекомендуемому значению (более 50%), однако находится близко к его пороговой величине. В течение 30 дней банк может исполнить 126,7% обязательств до востребования и сроком до 30 дней.

Уровень долгосрочной ликвидности находится в установленных пределах (менее 120%). Это означает, что объем вложений сроком более года соответствует объему источников ресурсов с таким же сроком.

Таким образом, можно сделать вывод, что проблема ликвидности у АО «Альфа-Банка» в настоящее время отсутствует, имеет место излишек ликвидности, так как за период (к определенной дате) требования к клиентам (активы) превышают обязательства банка.

На следующем шаге проанализируем доходы и расходы банка, а также прибыль (табл.3). Для этого воспользуемся отчетом о финансовых результатах АО «Альфа-Банк».

Таблица 5 – Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	2016	2017	Изменение	
			Абсол., +/-	Удел. вес, %
Чистый процентный доход, млн. руб.	62 410	90 694	28 284	145,32
Изменение резерва на возможные потери, млн. руб.	-86 608	28 811	115 419	33,27
Чистый процентный доход после создания резерва, млн. руб.	-24 198	119 505	143 702	493,86
Чистый доход от других источников, млн. руб.	88 155	-69 124	-157 279	78,41
Комиссионные доходы, млн. руб.	55 435	62 405	6 970	112,57
Комиссионные расходы, млн. руб.	16 165	18 665	2 500	115,47
Изменение резерва, млн. руб.	5 055	-7 170	-12 225	141,83
Прочие операционные доходы, млн. руб.	1 685	3 320	1 635	197,01
Чистые доходы (расходы), млн. руб.	109 967	90 271	-19 697	82,09
Операционные расходы, млн. руб.	50 932	78 955	28 022	155,02
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	59 035	11 316	-47 719	19,17
Возмещение (расход) по налогам, млн. руб.	15 210	6 331	-8 879	41,62
Прибыль (убыток) за отчетный период, млн. руб.	43 825	4 986	-38 840	11,38

В 2017 году уменьшился резерв на возможные потери, в результате чего чистый процентный доход после создания резерва увеличился в 4 раза.

По требованию Центрального банка (ЦБ), все банки обязаны создавать резервы для покрытия рискованных кредитов, например, по просроченным кредитам или в случае кредитов без залога, или по ссудам для заведомо рискованных заемщиков.

Рассчитав сумму резерва банк обязан списать эту сумму как расходы (если резерв увеличивается, то значение отражается со знаком минус и означает расходную операцию, если же резерв уменьшается, то значение будет положительным). Это в свою очередь не позволит собственникам вывести эти суммы из бизнеса как прибыль, а заморозит их в собственном капитале до тех пор, пока не уменьшится сумма рискованных кредитов.

Чистый доход от других источников банковской деятельности, таких как, доходы от операций с финансовыми активами и обязательствами, доходы от операций с ценными бумагами и иностранной валютой, доходы от операций с ценными бумагами по состоянию на 31.12.2017 года снизился на 21,59%.

Комиссионные доходы за отчетный период увеличены на 112,57%. Это доходы от разнообразных услуг банка – расчетно-кассовое обслуживание, операции с валютой, предоставление банковских гарантий, обслуживание пластиковых карт и т.д. Комиссионные доходы составляют довольно крупную сумму у банка.

Стоит обратить внимание, что темп роста чистого операционного дохода (112,57%), ниже темпа роста комиссионных расходов (115,47%).

Операционные расходы по итогам 2017 года увеличились на 155,02%. Это все расходы на обслуживание: аренда, зарплата с начислениями, коммунальные платежи, реклама и т.д.

В результате проведенного анализа видим, что чистая прибыль банка уменьшилась и составила в 2017 году 11,38% от уровня 2016 года, что не является положительным фактором, однако чистый процентный доход и чистый комиссионный доход возросли на 145,32 и 111,38 % соответственно.

Основным фактором, повлиявшим на значительное сокращение чистой прибыли является опережающий рост расходов банка по сравнению с его доходами.

Расчет показателей рентабельности приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет показателей рентабельности

Наименование показателя	2016	2017	Изменения	
			Абсол., +/-	Удел. вес, %
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	59 035 198	11 316 068	-47 719 130	19,17
Собственный капитал, тыс. руб.	353 845 131	352 959 351	-885 780	99,75
Чистые активы, тыс. руб.	2 058 558 855	2 246 840 199	188281344	109,15
ROE, %	16,68	3,21	-13,48 п.	
ROA, %	2,87	0,50	-2,36 п.	

Первоначальное значение рентабельности собственного капитала (ROE) в 2016 году составляло 16,68 процентных пункта, что свидетельствует о достаточно высокой окупаемости вложенных акционерами средств. В 2017 году последовало резкое уменьшение рентабельности до 3,21 процентных пунктов. Снижение показателя рентабельности собственного капитала напрямую связано с существенным сокращением чистой прибыли банка и сокращением его капитала.

Рентабельность активов (ROA) – характеризует эффективность размещений банка. В 2016 году она находилась на уровне 2,87%, что означало получение почти 3 копеек чистой прибыли на каждый рубль активов Банка. На протяжении последующего периода рентабельность сократилась до 0,5%. В целом значения чистой рентабельности активов рассматриваемого банка соответствуют нормативам в мировой практике, согласно которой величина ROA может быть до 4% и выше. Снижение показателя ROA в динамике обусловлено одновременным сокращением балансовой прибыли и ростом активов банка.

По данным рейтингового агентства «РИА Рейтинг» показатель ROA в банковском секторе по итогам 2017 года составил 1,2%, рентабельность капитала банков ROE составила 10,3%.

Сравнение показателей рентабельности АО «Альфа-Банк» по итогам 2017 году указывают на недостаточность эффективности работы в рассматриваемом году.

Рост показателя рентабельность собственного капитала (ROE) ограничен, поэтому резервом прибыльности банка является увеличение отдачи от вложения в активные операции. А рентабельность активов зависит напрямую от доходности вложений и доли прибыли в доходах банка.

Источником роста прибыли, выступает операционная деятельность, которая включает в себя предоставление кредитов и услуг, операции с валютой и ценными бумагами. Естественно, что кредитные процентные ставки должны быть больше, чем депозитные, иначе банк не будет получать прибыль. То же самое и с ценами от покупки и продажи ценных бумаг и валюты.

2.2 Анализ эффективности управления персоналом на примере Челябинского отделения АО «Альфа-банк»

Начнем анализ эффективности управления персоналом с того, что проанализируем кадровый состав одного из Челябинских отделений АО «Альфа-Банк» (табл. 7). Адрес и номер рассматриваемого отделения банка не указаны, так как в работе использованы сведения, связанные с технологической информацией, управлением, финансами и другой деятельностью банка, имеющие коммерческую ценность.

Таблица 7 – Анализ кадрового состава отделения ОА «Альфа-Банк» по категориям сотрудников

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Удел. вес, %
Руководители	2	14,29	2	18,18	2	18,18	-	3,9
Специалисты	8	57,14	6	54,55	6	54,55	-2	2,60
Операционно-кассовые сотрудники	2	14,29	2	18,18	2	18,18	-	3,9
Младшие специалисты	2	14,29	1	9,09	1	9,09	-1	5,19
Итого	14	100	11	100	11	100	-3	-

По данным таблицы 7, численность сотрудников отделения в 2016 году уменьшилась на 3 человека. Это произошло за счет проведения оптимизации работы филиалов, в ходе которой в отделении было сокращено 2 должности операционистов и 1 консультанта банковских продуктов.

За анализируемый период в структуре персонала отделения по категориям сотрудников за анализируемый период наибольший удельный вес занимали специалисты, доля которых уменьшилась с 57,14% в 2015 году до 54,55% в 2017 году. Основной категорией персонала, относящихся к специалистам, являются операционисты, которые являются костяком банка, выполняя основную работу по обслуживанию клиентов банка.

Это произошло за счет уменьшения специалистов на 2 человека в 2016 году.

Удельный вес руководителей увеличился с 14,529% в 2015 году до 18,18% в 2017 году, тогда как численность руководителей за анализируемый период не изменилась. Удельный вес операционно-кассовых сотрудников увеличился с 14,29% в 2015 году до 18,18% в 2017 году, тогда как их численность за анализируемый период не изменилась.

Удельный вес младших специалистов уменьшился с 14,29% в 2015 году до 9,09% в 2017 году. Это произошло за счет уменьшения 1 консультанта по банковским продуктам.

Далее рассмотрим гендерную структуру персонала отделения за 2015-2017 года (табл. 8).

Таблица 8 – Анализ гендерной структуры персонала отделения

Пол	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Удел. вес, %
Мужчины	2	14,29	2	18,18	2	18,18	0	3,9
Женщины	12	85,71	9	81,82	9	81,82	-3	-3,9
Итого	14	100	11	100	11	18,18	-3	-

Как видно из представленных в таблице 8 данных, в структуре персонала отделения по полу наибольший удельный вес занимали женщины, доля которых уменьшилась с 85,91% в 2015 году до 81,82% в 2017 году. Это вызвано

уменьшением численности женщин в отделении на 3 женщины в 2017 году. Численность мужчин за анализируемый период составляла 2 человека, тогда как их удельный вес увеличился с 14,29% в 2015 году до 18,18% в 2017 году.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту в отделении за 2015-2017 года (табл.9).

Таблица 9 – Анализ структуры персонала по возрасту в отделении

Возраст	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Удел. вес, %
От 21 до 30 лет	8	57,14	7	63,64	8	72,73	0	15,58
От 31 до 40 лет	5	35,71	3	27,27	2	18,18	-3	-17,53
От 41 до 50 лет	1	7,14	1	9,09	1	9,09	0	1,95
Итого	14	100	11	100	11	100	-3	-

Графически структура персонала по возрасту отделения представлена на рисунке 4.

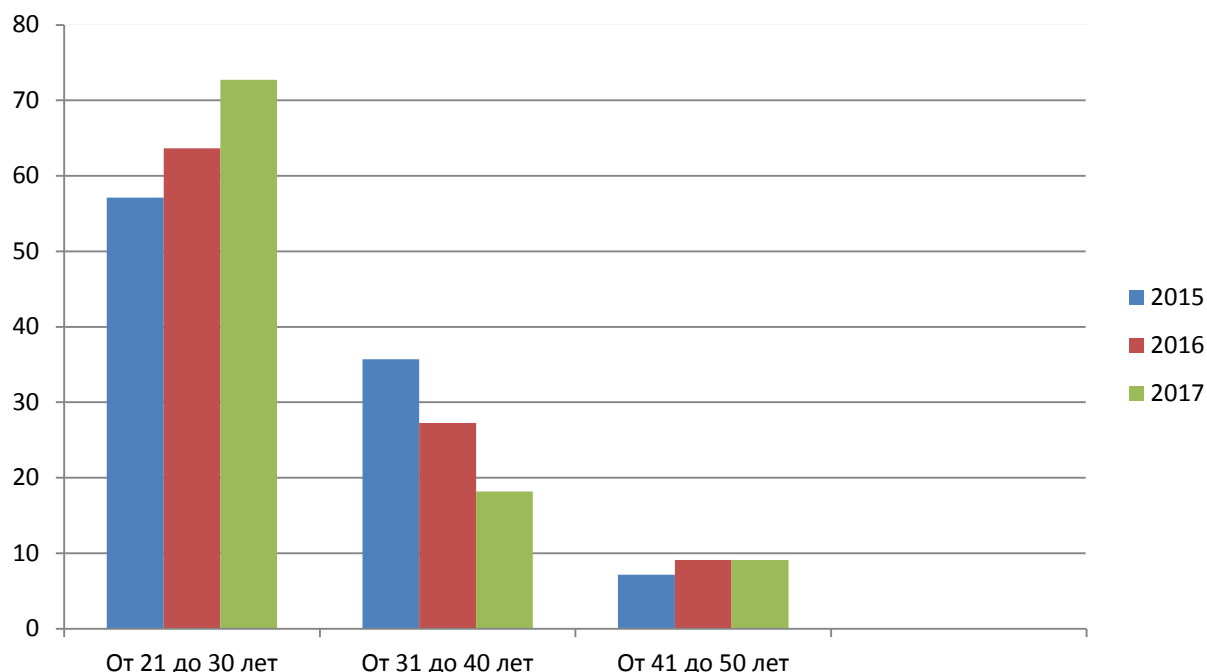


Рисунок 4 – Структура персонала по возрасту в отделении, в процентах

Как видно из представленных данных, если характеризовать персонал отделения по возрасту, то за анализируемый период сотрудники от 21 до 30 лет составляют 72,73% от общей численности, от 31 до 40 лет – 18,18%, от 41 до 50

лет – только 9,09%. Таким образом, основную часть сотрудников составляют лица трудоспособного возраста от 21 до 30 лет.

Что касается образовательного уровня сотрудников отделения, то все имеют высшее экономическое образование, что указывает на высокий образовательный уровень персонала отделения.

Далее проведем анализ структуры персонала отделения по стажу работы в банке (табл.10).

Таблица 10 – Анализ структуры персонала отделения по стажу работы в банке

Стаж	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Удел. вес, %
От 1 до 5 лет	12	85,71	8	72,73	7	63,64	-5	-22,08
От 6 до 10 лет	1	7,14	2	18,18	3	27,27	2	20,13
Более 10 лет	1	7,14	1	9,09	1	9,09	0	1,95
Итого	14	100	11	100	11	100	-3	-

Графически структура персонала отделения по стажу работы в банке представлена на рисунке 5.

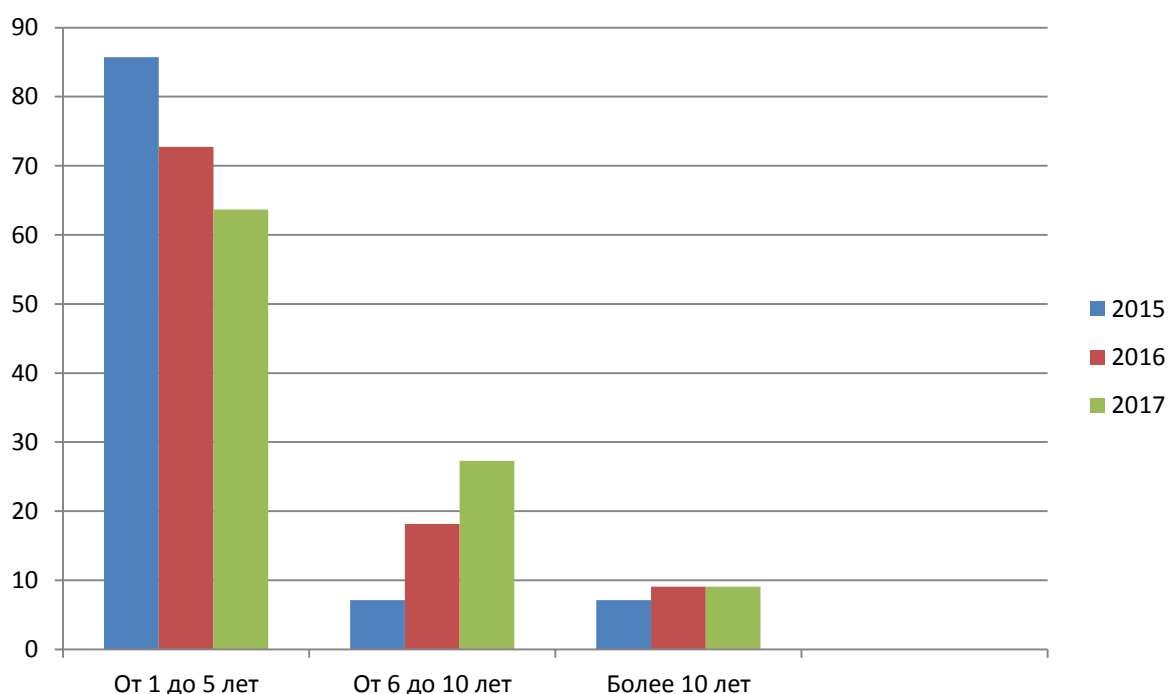


Рисунок 5 – Структура персонала по возрасту в отделении

Как видно из представленных данных на рисунке 5 численность персонала отделения, имеющих опыт работы в данной кредитной организации от 1 до 5 лет, уменьшилась с 12 до 7 человек, от 6 до 10 лет – увеличилась с 1 до 3, и более 10 лет – за весь период это был один человек. Наибольший удельный вес в структуре персонала отделения по стажу работы занимает категория «от 1 до 5 лет», доля которой уменьшилась с 85,71% в 2015 году до 63,64% в 2017 году.

Удельный вес сотрудников, работающих в отделении от 6 до 10 лет увеличился с 7,14% в 2015 году до 27,27% в 2017 году, а удельный вес сотрудников, работающих более 10 лет увеличился с 7,14% до 9,09%. Все это свидетельствует о росте числа сотрудников, которые давно работают в данной кредитной организации, что указывает на приверженность персонала данной кредитной организации.

В АО «Альфа-Банк» уделяется большое внимание работе с персоналом, считая сотрудников «золотым фондом» банка, так как именно сотрудники воплощают в жизнь его цели.

Основным принципом эффективной организации работы персонала банка является «нужный человек в нужное время на нужном месте».

Управление персоналом в банке является сложной целостной системой, в которой каждая составляющая подсистема играет важную роль.

Организационная структура банка имеет отдел кадров, который является обособленным подразделением, осуществляющим работу в русле общей стратегии банка и занимающейся решением следующих задач:

- подбор и распределение персонала для укомплектования структурных подразделений банка;
- изучение и оценка деловых и личностных качеств персонала по их практической деятельности;
- создание резерва по ряду должностей планируемой сферы труда в банке;
- учет персонала;
- обеспечение прав, гарантий и льгот сотрудникам банка;

- организация консультаций персонала по вопросам трудового права;
- организация обучения персонала, принимаемых на работу, с целью получения ими необходимых профессиональных знаний и подготовки их к самостоятельной работе в банке;
- организация и проведение повышения квалификации персонала в целях эффективного выполнения конкретного вида деятельности;
- организация медицинского страхования персонала;
- организация физкультурно-оздоровительной работы в коллективе;
- социально-психологическое обеспечение работы в коллективе банка.

В соответствии с поставленными задачами отдел кадров банка реализует следующие функции:

- разработка программ по развитию системы управления персоналом;
- разработка прогнозов, определение текущей потребности в персонале и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;
- комплектование банка персоналом требуемых профессий, специальностей и квалификаций с учетом естественной текучести;
- формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе персонала;
- обеспечение разъяснения сотрудникам действующего трудового законодательства и порядка его применения;
- подбор банковских работников совместно с руководителями структурных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации;
- установление связей с учебными заведениями;
- оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством;
- выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников банка;

- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек, ведение установленной документации по учету персонала;
- организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в отделениях банка и соблюдением персоналом правил внутреннего трудового распорядка;
- организация и проведение ежегодной оценки деловых качеств и эффективности труда персонала.

В состав отдела кадров банка входят специалисты, имеющие высшее образование и стаж работы свыше 10 лет.

Деятельность отдела кадров регулируется Уставом Общества, а деятельность специалистов – должностными инструкциями, также другими локальными актами Работодателя, действующим законодательством Российской Федерации.

Основная цель системы управления персоналом в банке – обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития персонала для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности банка.

Выделим для анализа следующие направления:

- в подсистеме планирования персонала – подбор и наем сотрудников;
- в подсистеме управления трудовой деятельностью – оценка сотрудников (аттестация) и мотивация;
- в подсистеме развития персонала – обучение персонала новых сотрудников.

Целью подсистемы планирования персонала является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. В обеспечение планов на 2017–2019 годы для банка по расширению поля деятельности представляет интерес функционального планирования персонала – подбор и наем сотрудников.

Необходимо сказать, что для набора персонала на высвободившиеся должности используются два основных источника – внутренний и внешний.

В зависимости от позиции поиска, руководитель отдела кадров определяет источники привлечения персонала. Как правило, при подборе на позиции

специалистов используются внешние источники, а при подборе, например, уборщицы – в первую очередь внутренние (табл. 11).

Таблица 11 – Использование внешних и внутренних источников подбора персонала в отделении банка

Наименование отделов	Внутренние источники (родственники, знакомые сотрудников)			Внешние источники		
	Количество принятых сотрудников/чел.					
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Специалисты	1 (интернет)			2 (интернет)	3 (интернет)	3 (СМИ, интернет)
Операционно-кассовые сотрудники				3 (СМИ, интернет)		
Младшие специалисты	1 (интернет)	1 (интернет)			3 (интернет)	2 (СМИ, интернет)
Итого	2	1	2	5	6	5

Как видно из таблицы основную долю источников найма новых сотрудников на протяжении 2015-2017 гг. играли такие коммуникации, как Интернет и СМИ, в частности под Интернетом подразумевается собственный сайт банка, где на вкладке «Вакансии» осуществляется размещение вакантных должностей, также были использованы специализированные сайты по рекрутингу, такие как Работа.ру и SuperJob, а также объявления в бесплатных газетах.

Учитывая, что на данные внешние источники по найму персонала банк не затратил никаких средств, в 2015 году АО «Альфа-Банк» заключило договор с ООО «Персональные решения» на оказание услуг по поиску и подбору персонала – системного администратора с описанием должностной позиции. Данный вид источника важен в случае поиска персонала в сжатые сроки, как например, в нашем случае – 1 месяц, так как за это время по Интернет-каналам и СМИ не был подобран квалифицированный кадр и затраты времени отдела кадров на многочисленные собеседования не оправданы. Однако и затраты на поиск через данный источник значительно возросли до 43200 рублей, что говорит о том, что данный источник не может быть использован на постоянной основе.

Также при подборе кандидатов может использоваться такой внешний источник подбора персонала как кадровое агентство.

Исходя из анализа, мы видим, что немаловажную роль в настоящее время играют финансовые и временные затраты, что заставляет в свою очередь разрабатывать планы по привлечению квалифицированного персонала в банк в минимально короткие сроки и с минимальными затратами на поиск.

В банке применяются также нетрадиционные формы набора персонала, такие как:

- 1) лизинг персонала;
- 2) дистанционная форма организации труда;
- 3) аутсорсинг;
- 4) аутстаффинг.

Так к примеру, с июня 2014 года в банке используется такой метод, как аутсорсинг, например, передача сторонней организации ООО «БИТ ключевой элемент» процессов, связанных с обслуживанием 1С: Предприятие (функции программиста 1С) с затратами до 7000 рублей в месяц, что снижает затраты на 23000 рублей от заработной платы штатного программиста 1С ежемесячно.

В практическом плане для банка необходимо выделить оценку персонала. Одним из основных элементов в оценке персонала является аттестация персонала.

Аттестация персонала регулируется Положением об аттестации сотрудников банка. Проведение аттестации включает в себя вспомогательное обучение и оценку знаний персонала.

Дополнительное вспомогательное обучение перед аттестацией включает в себя:

- консультации специалистов направлений (например, по охране труда, английскому языку и т.п.) – по запросам сотрудников;
- оказание помощи сотрудникам в формировании обучающих материалов для подготовки их к аттестации.

Очередная аттестация проводится один раз в год, в соответствии с требованиями системы классификации и иных средств размещения, с целью проверки соответствия персонала следующим требованиям:

- знание и соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка;
- знание и соблюдение стандартов банка;
- знание и соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности;
- знание и соблюдение инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях;
- умение оказать первую помощь в чрезвычайных ситуациях;
- знание требований нормативных и технических документов.

Аттестация проводится в соответствии с квартальным графиком, который утверждается не позднее 1 числа, предшествующего началу квартала. В графике указываются подразделения, должности/профессия, дата и место проведения аттестации (табл. 12). Отдел кадров готовит приказ о проведении аттестации (сроках, графиках, составе аттестационной комиссии, сотрудниках, подлежащих аттестации) за подписью руководителя отделения.

Таблица 12 – Ежеквартальный график проведения аттестации сотрудников отделения банка

Наименование должности/профессии	Дата/место проведения		
	Январь 2018	Февраль 2018	Март 2018
Отдел обслуживания физических лиц			
Руководитель			25.03.2018 учебный класс
Специалист			25.03.2018 учебный класс
Специалист			25.03.2018 учебный класс
Специалист	12.01.2018 конференц-зал		

Как видно из таблицы 12 ежеквартально аттестацией затрагивается лишь один отдел и ежемесячно лишь один сотрудник проходит ее, соответственно ежегодно аттестуются лишь половина сотрудников, это объясняется временным дефицитом

отдела кадров, так как кроме непосредственной аттестации много времени уходит на подготовку тестов и материалов.

Проведение аттестации является очень трудозатратным процессом, поскольку перед каждой оценкой необходимо подготовить материалы, в том числе обучающие папки для всего персонала, проверить их содержимое, при обнаружении ошибок исправить их.

Согласно проведенному анализу аттестация персонала проходит «вручную», распечатываются обучающие материалы, анкеты, тесты, затем заполняются сотрудниками, так же определенный материал вручную обрабатываются руководителями, которые впоследствии составляют отчет в электронном варианте.

По результатам аттестации соответствия персонала требованиям, выставляются оценки: удовлетворительно, неудовлетворительно. В случае получения оценки неудовлетворительно, сотрудника направляют на повторную переаттестацию.

Таблица 13 – Результаты аттестации (данные за 2017 год)

Наименование отдела	Кол-во сотрудников, чел.	Результаты проверки знаний, чел.		Дата повторной проверки
		Оценка удовлетворительно	Оценка неудовлетворитель	
Руководство	–	–		
Операционно-кассовые сотрудники	1	–	1	05.03.2018
Младшие специалисты	1	1		06.04.2018
Специалисты	3	2	1	05.05.2018
Всего	5	3	2	

Таким образом, за 2017 год аттестацию прошли лишь меньше половины персонала банка. Также отрицательным моментом является то, что есть сотрудники, не прошедшие квалификацию, все это говорит о неэффективности подсистемы развития персонала.

По итоговым результатам аттестации руководство, с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя

аттестованного сотрудника, не позднее чем в месячный срок (с учетом пересдачи) с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- оставляет сотрудника в прежней должности;
- с согласия сотрудника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- с соблюдением требований трудового законодательства изменяет размер персональной надбавки;
- увольняет сотрудника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

За весь период проведения аттестации, начиная с 2014 года по настоящее время, два сотрудника покинули отделение банка по последнему решению руководства, что говорит о не самой высокой квалификации работающего персонала в отделении.

Также одним из немаловажных блоков, выраженных в дополнительной оценке персонала банка является проверка уровня знания английского языка и выявление знания других языков (табл. 14).

Таблица 14 – Знание персоналом иностранных языков (данные за 2017 год)

Требования к знанию иностранных языков	Должность	Язык, которым владеет	Уровень владения	Где получены знания
Знание персоналом банка иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных				
1. Одного на уровне разговорной речи	Руководство	английский	свободное владение	–ВУЗ, – языковая практика

Окончание таблицы 14

2. Одного на уровне разговорной речи для сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами	Сотрудники	английский	<ul style="list-style-type: none"> – свободное владение – 4 чел. – разговорная речь – 4 чел. – свободное владение – 1 чел. – разговорная речь – 1 чел. – разговорная речь – 1 чел. 	<ul style="list-style-type: none"> – ВУЗ, – языковая практика – специальные курсы на базе компании
--	------------	------------	---	---

Оценка знаний английского языка проводится на основании приказа по банку, в котором указывается время, дата, место проведения оценки.

Основными целями обучения персонала в банке являются:

1) систематическое обновление знаний сотрудников, т.е. непрерывное повышение профессионального мастерства, овладение смежным направлением. Основной задачей в рамках данной цели является формирование штатного состава ключевых сотрудников, и обеспечение ротации персонала;

2) повышение профессионального рейтинга сотрудников внутри банка и на рынке труда. Обучение в данном случае может рассматриваться в качестве основы для создания системы внутрикорпоративного маркетинга.

Основные задачи, которые решают руководители в области обучения персонала состоят в следующем:

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Сегодня кадровая политика банка ориентирована больше на непрерывное обучение собственных кадров, чем на привлечение опытного персонала, работавшего ранее в других банках.

Два фактора влияют на величину бюджета:

- 1) потребности в обучении;
- 2) финансовое состояние банка

Руководство определяет итоговую сумму, сколько может быть потрачено на обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, утверждает приоритеты в профессиональном обучении, которые находят отражение в планах обучения персонала.

Однако важно, чтобы для банка затраты на подготовку такого рода не превышали размеров материальной отдачи от полученных результатов. В этом – залог устойчивого и динамичного развития банка.

В результате проведенного анализа мы видим, что для одних сотрудников обучение – возможность решить вопрос построения карьеры, улучшения материальной стороны, для других – совершенствование недостающих им навыков для работы в изменившейся среде. Согласно проведенному анализу можно выделить основную проблему управления – это управление квалификацией персонала.

Этот вывод обусловлен двумя факторами: во-первых на обучение новых сотрудников уходит значительное время, соответственно квалификация падает и второй фактор состоит в том, что аттестацией затронуты далеко не все сотрудники, а без проверки знаний соответствие персонала квалификационным требованиям поддается сомнению.

В соответствии с существующими требованиями, персонал банка обязан:

- иметь представление о тренингах и продуктах, которые представляет банк;
- проходить переподготовку или повышение квалификации не реже 1 раза в 2 года;

– знать и соблюдать должностные инструкции, правила внутреннего распорядка;

– знать и соблюдать стандарты банка в части внешнего вида сотрудников, их поведения, техники безопасности и т.д.

Исходя из анализа, мы видим, что руководство банка, для осуществления обучения персонала прибегает к помощи сторонних организаций. В данном случае возникают проблемы, связанные с поиском подходящей организации, установлении контакта, заключение договора. Более того, такие варианты обучения, обходятся дороже.

Кроме этого, к одному из основных требований как к тренинговому центру относится периодическая реализация контрольных мероприятий, а именно – ежегодное проведение аттестации персонала по определенным направлениям. Однако анализируемый способ аттестации в банке трудозатратен (подготовка, проведение и обработка результатов оценки персонала), возможны ошибки в расчетах по причине «человеческого фактора» – усталости, невнимательности и т.п., большое количество бумажных носителей, что еще больше придает серьезности существующей проблеме.

Важность и весомость данной проблемы объясняются высокой степенью зависимости качества оказываемых услуг от уровня квалификации и компетентности персонала. Таким образом, можно сделать вывод о прямой зависимости между уровнем квалификации персонала в банке и доходами.

Выводы по разделу два

Итак, можно сделать следующие выводы по результатам анализа:

- подверженность стрессам и повышенным нагрузкам;
- низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- недостаточный уровень мотивации сотрудников, и как следствие,

недостаточная инициативность сотрудников, конфронтация администрации и персонала;

– периодичность подготовки персонала, его профессиональной ориентации.

Для того, чтобы развитие банка было устойчивым в перспективе, необходимо, чтобы ее кадровый механизм своевременно выявлял, а затем и эффективно решал возникающие проблемы. В настоящее время в банке имеются предпосылки для широкого развертывания работ по совершенствованию новых программ, привлечению специалистов и реализации мероприятия (например, коучинга) в системе управления персоналом этого банка.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом как инструмент повышения его конкурентоспособности

Одной из ключевых проблем в банке является неэффективность работы персонала, недостаточный уровень инициативности сотрудников в рамках своих полномочий. Что тормозит банк выйти на качественно иной уровень организационного функционирования и успешно развиваться в условиях глобальной экономической нестабильности.

Необходимо вывести пути решения данной проблемы. Для этого был выбран метод дерева целей, который более наглядно представляет стоящие цели перед банком и даёт возможность выбрать наиболее значимую и реальную для выполнения в данный момент времени.

Главную цель, стоящую перед организацией, разобьем на подцели двух уровней и определим взаимосвязь и соподчиненность между ними, таким образом, строя дерево целей (рис. 6).



Рисунок 6 – Дерево целей для отделения банка

Главная цель: 0. Снижение текучести и повышение квалификации в отделении банка.

Подцели первого уровня.

1.1. Совершенствование системы управления мотивацией: внедрение программы повышения мотивации у сотрудников, индивидуальная работа со сложным персоналом.

1.2. Совершенствование системы развития персонала: обновление системы обучения сотрудников, подбор более эффективных методов развития, индивидуальная работа с новым персоналом.

Подцели второго уровня.

2.1. Совершенствование системы материального вознаграждения: анализ существующих систем материального вознаграждения, выбор наиболее подходящей к ситуации в банке.

2.2. Совершенствование системы управления карьерой сотрудников: анализ существующих систем управления карьерой сотрудников, выбор наиболее подходящей к ситуации в банке.

2.3. Совершенствование системы обучения: внедрение новых методов обучения в систему развития и совершенствование старых.

2.4. Совершенствование системы кадрового резерва: анализ существующей системы кадрового резерва, обновление данной системы и её запуск в рабочее состояние.

Для решения проблемы выберем подцели второго уровня «Совершенствование системы обучения персонала» предлагается использовать коучинг. Это мероприятие позволит нам выделить ключевые области развития системы обучения и понять, какое решение целесообразнее всего принять в данной области.

Наиболее эффективной задачей можно назвать внедрение нового мероприятия обучения и постподдержки персонала, потому что старые способы обучения персонала устарели и уже не имеют своей первоначальной эффективности, что

мешает давать положительный результат в развитии сотрудников. Также данная задача является выполнимой в настоящий момент времени, так как банк обладает большинством ресурсов для этого.

Мероприятие предполагает четыре направления работы, которые не следуют строго друг за другом во времени, а сосуществуют параллельно, усиливая друг друга (рис. 7). Остановимся на каждом из них.



Рисунок 7 – Направления работы коучинга в отделении банка

Перед началом разработки мероприятия был проведен анализ работы нынешнего персонала, отвечающего за развитие и обучение сотрудников банка.

В ходе оценки работы тренинг-менеджеров в отделении, было установлено, что навыки коучинга присутствуют лишь от части и весьма поверхностно.

Анализ, проведенный в п.2.2 показал, что традиционный метод обучения стал неактуальным в настоящее время и не несёт в себе необходимой пользы для сотрудников, проходящих обучение. Введение коучинга поможет персоналу раскрыть подлинные причины собственных мотивов работы в данном банке, стать нацеленными на результат, а самое главное – использовать свой опыт и новые знания, полученные на тренингах, непосредственно в рабочем процессе.

Для внедрения данного мероприятия понадобится внести изменения в структуру сотрудников, занимающихся обучением. После реализации

мероприятия бизнес-тренер будет переведен на должность коуч-менеджер. Изменение в структуре системы обучения АО «Альфа-Банк» после внедрения мероприятия представлено на рисунке 8.

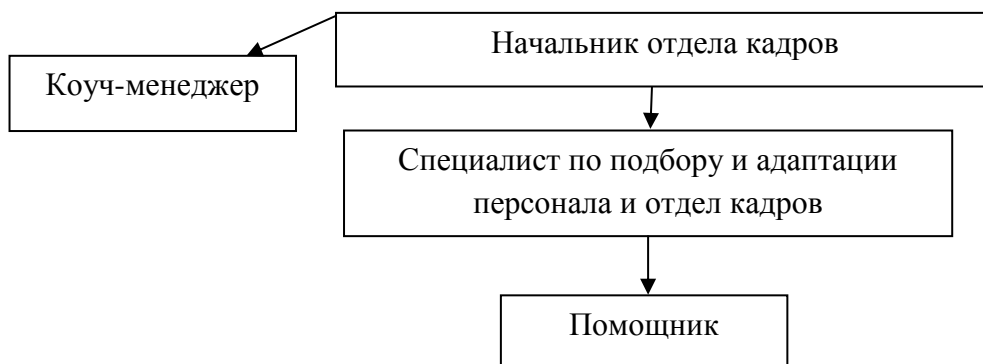


Рисунок 8 – Структура управления системой обучения в АО «Альфа-Банк»

Местом обучения была выбрана академия управления «Академия КоучингаNB», так как эта компания зарекомендовала себя на рынке как одна из ведущих компаний по обучению тренеров и коучеров. Для получения знаний наиболее оптимальной будет сертификационная программа «Наука и искусство трансформационного коучинга», которая состоит из 4 модулей и длится 1 месяц. Стоимость такой программы составляет 20 000 рублей за 1 модуль с учётом корпоративной скидки. Получается, что вся программа обучения обойдётся банку в $20\,000 \times 4 = 80\,000$ рублей.

Данная программа даёт весь спектр необходимых знаний для практики коучинга, а также по окончании курса сотрудник получает Сертификат Коуча Эриксоновского Университета (Канада) международного образца, что подтверждает его звание профессионального коуч-консультанта. После чего выбранный сотрудник банка будет переведен на новую должность коуч-менеджера. Эта процедура будет оформлена в соответствии с ТК РФ. Для этого будет необходимо будет оформить дополнительное соглашение к трудовому договору, а также приказ о переводе сотрудника на новую должность.

Для тренинг-менеджеров пройдет программа экспресс-подготовки коуч-консультантов, которую длится 4 дня и включает в себя базовые знания коучинга. Обучение будет проходить также в академия управления «Академия

КоучингаNB», что позволит получить корпоративную скидку на все предоставляемые курсы компании. Стоимость обучения на экспресс-подготовки для коуч-консультантов равна 10 000 рублей за участие с учётом скидки. Затраты банка на обучение двух тренинг-менеджеров будут равны $2 \times 10\,000 = 20\,000$ рублей. Остальные навыки коучинга для тренинг-менеджеров проведет новый коуч-менеджер. Это мероприятие займёт 1 месяц, который будет состоять из 2 недель рассмотрения инструментов и методов использования коучинга, выделения более подходящих для банка, а также из практики ведения пробных коуч-сессий на сотрудниках банка.

В итоге мероприятия по подготовке коучеров, которое будет проходить в течение 3 месяцев с учётом всех программ и адаптации к новому методу развития персонала, данное мероприятие будет курировать бизнес-тренер, ответственным будет начальник отдела кадров. Затраты на обучение тренинг-менеджеров предусмотрены в бюджете на обучение персонала.

Подготовка прочего персонала к внедрению системы коучинга должна начинаться с предоставления систематической и комплексной информации о том, что такое коучинг, какие перспективы она открывает для банка в целом и для каждого сотрудника лично.

Для начала будет проведена серия тренингов «Введение в коучинг. Что это такое?» для ознакомления сотрудников банка с новым мероприятием. Данные тренинги будет проводить коуч-менеджер с помощью тренинг-менеджеров. Длительность данного направления внедрения мероприятия займёт 2 недели. За это время будет проведено 3 тренинга, чтобы все сотрудники управленческих должностей (28 человек) смогли попасть на них. Ответственным за данное мероприятие будет коуч-менеджер.

Для эффективного проведения тренингов необходимо приобрести дополнительный мультимедийный проектор и настенный экран, что позволит наглядно показывать материалы по текущим тренингам. Затраты на это направление будут оплачены из бюджета на развитие персонала.

На этапе обучения управленческого персонала коучингу необходимо предусмотреть деятельность руководителей в рамках первого направления работ и проведение серии основных семинаров: «Взаимодействие и коммуникация в коучинге», «Мотивация и обратная связь», «Эмоциональный интеллект», «Процедуры и технологии коучинга». Каждый семинар содержит в себе тренировочную коуч-сессию и неотъемлемую процедуру обоюдного взаимного сотрудничества участников. Все семинары ведутся «в стиле коучинг», а внедрение элементов тренинга дает возможность развить у участников умения, требуемые для выполнения эффективных коуч-сессий. Точный срок данного этапа сложно обозначить по причине невозможности знать наперед загруженности расписания некоторых из руководителей, но можно выделить примерный срок, который будут продолжаться данные семинары: 3 месяца усиленной работы управляющих с коуч-консультантом и тренинг-менеджерами.

Сопровождение тренеров в ходе работы – подразумевает индивидуальную подготовку. Для каждого участника прописать индивидуальную программу, основанную на личных возможностях, ограничениях, индивидуальных потребностях и результатах предыдущей подготовки, учитывающая внешние факторы. Такие программы будут создаваться с помощью техники построения плана личного развития, который является ключевым инструментом в коучинге.

Также программа будет включать такие методы коучинга, как ассессмент индивидуальных стилей, супервизия, индивидуальные консультации с применением аудио- и видеоматериалов, сессии внешнего коучинга, семинары по обмену опытом. Этот этап занимает достаточно длительный срок, так как нужно время для определения, на каком уровне находятся руководители и как они справляются с новым способом становления своих подчиненных. Поэтому для этого будет выделено 6 месяцев.

Общие направления коучинга как инструмента в составе управления персоналом можно представить в виде таблицы.

Таблица 15 – Общие направления коучинга как инструмента в составе управления персоналом

Направление	Коучинг как инструмент работы с персоналом	Коучинг как инструмент работы с командой	Коучинг как инструмент работы с системой
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> – проведение встреч-бесед для информирования сотрудников о целях и задачах; – формирование понимания что такое конечный результат; – делегирование методом 360 градусов; – изучение коуч принципов Милтона Эриксона; – применение Пирамиды Дилтса для мотивации и развития подчиненных. 	<ul style="list-style-type: none"> – изучение особенностей командного коучинга; – применение методов командного коучинга (Метод Уолта Диснея, Волна Гринсберга); – мониторинг внутренней среды банка на предмет существования проблемных зон. 	<ul style="list-style-type: none"> – детальная проработка и описание всех взаимосвязей внутри кредитной организации; – использование пирамиды Дилтса в масштабах кредитной организации; – использование спиральной динамики для диагностики ценностей банка.
Зона ответственности	<ul style="list-style-type: none"> – руководитель банка; – руководитель отдела кадров; – руководители подразделений. 	<ul style="list-style-type: none"> – руководитель банка, – руководитель отдела кадров; – руководители подразделений. 	<ul style="list-style-type: none"> – руководитель банка.
Планируемый результат	<ul style="list-style-type: none"> – положительная реакция сотрудников на внедряемую технологию; – возможность взаимодействовать более эффективно с сотрудниками в рамках коуч-бесед без отрыва от рабочего процесса; – увеличенная ответственность и вовлеченность сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение удовлетворенности работой и улучшение отношений в коллективе; – повышение вовлеченности сотрудников в работу и улучшение качества коммуникации; – условия для генерации новых идей; – появление общей миссии и видения. 	<ul style="list-style-type: none"> – кредитная организация как открытая система с четким видением всех бизнес-процессов.

Контроль работы мероприятия будут осуществлять сотрудники отдела кадров с помощью выполнения тестов, оценки уровня руководителей, проверки

возможности руководителей с помощью контрольных листов наблюдения, которые представляют собой специальные бланки с выделением наиболее значимых пунктов, показывающих уровень использования коучинга. Также контроль может осуществляться с помощью незапланированных проверок директором, наблюдением за работой персонала, насколько новое мероприятие влияет на них.

Эффективность данного мероприятия можно будет оценить через полгода при проведении регулярной оценки персонала и их компетенций, также сравнивая финансовые показатели до и после внедрения мероприятия. Оценкой сотрудников в банке занимаются тренинг-менеджеры и коуч-менеджер, они же и подводят итоги результатов тестирования, анализируют показатели и на базе выявленных результатов смогут разработать рекомендации каждому из сотрудников.

Направление «Разработка и формализация процедур» разрешит составить вместе все идеи и наработки участников, оформить как единое целое.

Здесь надо будет сконцентрировать активность на двух задачах:

- описание регламентов и правил – коучинга, прав и границ ответственности участников, форм получения обратной связи об эффективности обучения, способов оценки эффективности других применявшихся методов;

- разработка (с обязательной экспертизой сотрудниками банка) методических рекомендаций для всех участников мероприятия.

Данный этап прописывается в специальных стандартах банка и не нуждается в государственной регистрации и учете. Поэтому на данном этапе нет нужды в приглашении к работе с документами специалистов. Этим вопросом занимаются коуч-менеджер и тренинг-менеджеры, предоставляя весь материал отделу кадров на проверку и одобрение. Документы разрабатываются в процессе внедрения всех мероприятий, поэтому сроки этого этапа можно примерно обозначить в 6 месяцев.

Подводя итоги внедрения коучинга как нового мероприятия направленного на развитие персонала, можно выделить основные процедуры и их особенности, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Процедуры по внедрению нового мероприятия направленного на развития персонала

Процедура	Описание	Сроки	Ответственный
Подготовка внутренних коучеров	Обучение существующих бизнес-тренера и тренинг-менеджеров навыкам коучинга, перевод бизнес-тренера на новую позицию коуч-менеджер.	май – июль 2018	Начальник отдела кадров
Подготовка персонала к внедрению системы коучинга	Проведение тренинга «Введение в коучинг. Что это такое?» для сотрудников. Далее проведение серии тренингов и коуч-сессий для руководителей.	4 месяца, июнь – сентябрь 2018	Коуч-менеджер
Разработка и поддержка коучинга	Проведение индивидуальной подготовки сотрудников и последующей поддержки, контроля работы системы. Для каждого участника прописывается индивидуальная программа, базирующаяся на личных возможностях, ограничениях, субъективных потребностях и результатах предыдущей подготовки, учитывающая внешние факторы.	6 месяцев, октябрь 2018 – март 2019	Коуч-менеджер
Разработка и формализация процедур	Создание всех необходимых документов, регламентирующих работу системы. Позволит собрать вместе все идеи и наработки участников, оформить мероприятие как единое целое.	6 месяцев, июнь – ноябрь 2019	Коуч-менеджер

В итоге разработка и внедрение мероприятия займёт 11 месяцев.

Графически ход введения в деятельность банка коучинга был представлен в виде диаграммы Гранта.

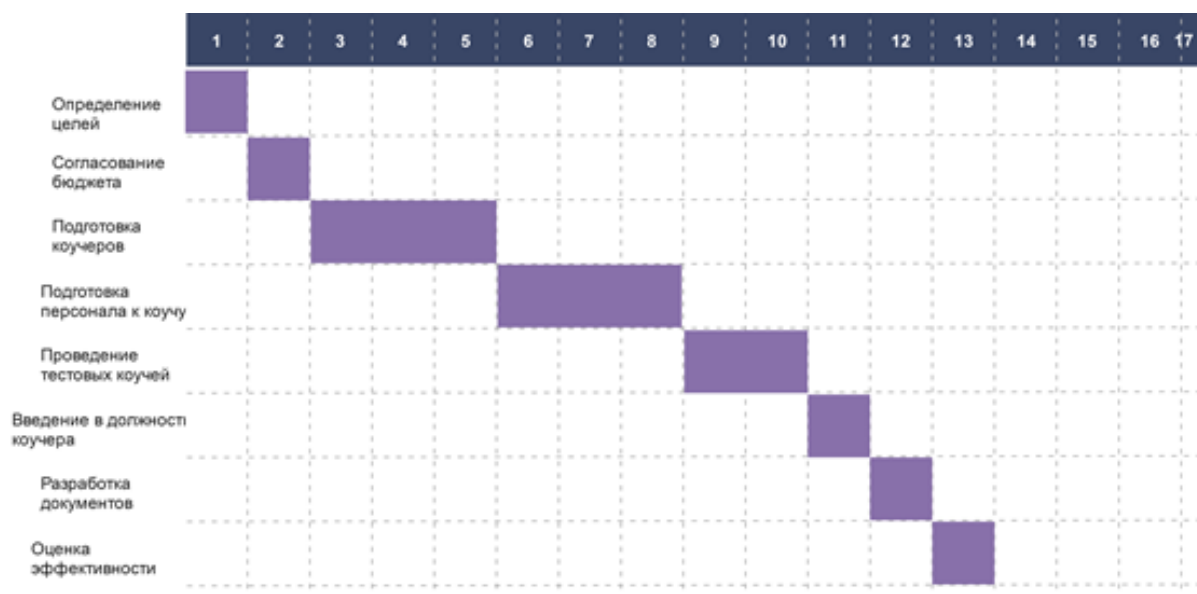


Рисунок 9 – Диаграмма Ганта по внедрению коучинга

При разработке концепции системы коучинга в банке ключевыми моментами должны стать:

- определение целей и задач мероприятия, обозначение его границ в общей структуре банка;
- формирование понятийного аппарата и терминологии, единых для всех участников;
- разработка методов и административных процедур управления коучингом;
- определение форм и методов работы, разработка процедур коучинга;
- определение форм взаимодействия включенных в мероприятие сотрудников и распределение зон ответственности;
- планирование мероприятий по реализации коучинга, и разработка перспектив его дальнейшего развития.

3.2 Обоснование экономической эффективности предложенного мероприятия

После обучения, начальники отделов отделений банка могут использовать приобретенные знания по отношению к своим подчиненными. Подобным способом, нам удалось охватить весь банк процессом коучинга.

В итоге внедрения коучинга в работу руководителей с подчиненными они сами разрабатывают свой алгоритм достижения поставленных целей. А когда они сами решают и создают план действий, то он уже становится их собственным, а не приобретённым.

Они не принимают его, как нечто навязанное руководством: этот план появился внутри них, а, следовательно, они автоматически несут ответственность за него и относятся к нему, как к своему «детищу». Подобным образом, сама по себе появляется мотивация, ответственность, и фигурально выражаясь, человек начинает «бежать быстрее и энергичнее».

Для определения экономической эффективности предложенного внедрения коучинга в развитие системы обучения необходимо составить план расходов на планируемое мероприятие.

Расходы на внедрение коучинга будут состоять из следующих пунктов, которые представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Основные статьи расходов на внедрение мероприятия

Статья расхода	Сумма, тыс. руб. в месяц
Обучение коуч-менеджера, прохождение сертификационной программы «Наука и искусство трансформационного коучинга»	80
Обучение тренинг-менеджеров на экспресс-курсе коуч-консультанта	20
Покупка мультимедиа-проектора модели Acer S1212	30,13
Покупка настенного экрана Lumien Master Control 305x305 Matte White FiberGlass, LMC-100106	20,055
Заработная плата группе, состоящей из коуч-менеджера и двух тренинг-менеджеров	$130 \times 11 = 1430$
Общехозяйственные расходы	$5 \times 11 = 55$
Прочие расходы	20
Итого:	1655,185

Таким образом, расходы на внедрение мероприятия по совершенствованию управления персоналом будут равны 1 655 185 рублей.

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства банка, так как уже четко сформирована миссия и стратегия его деятельности, а у коллектива присутствует единое видение целей деятельности, также выработана оптимальная организационная структура банка – все это

помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Поэтому предложенное мероприятие направлено на внедрение коучинга в систему развития, поддержание командного духа и знаний менеджеров и руководства по вопросам коучинга.

Например, эффективность воздействия мероприятия обучения персонала на повышение эффективности и качества обслуживания клиентов, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определена по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1)$$

где P – продолжительность воздействия мероприятия на эффективность и другие факторы результативности;

N – число обученных сотрудников;

V – стоимостная оценка различия в эффективности лучших и средних сотрудников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффективность обучения персонала (рост результативности, выраженный в долях), $K = 0,75$;

Z – затраты на обучение одного сотрудника.

Стоимостная оценка различия в эффективности представляет собой соотнесение оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних сотрудников, исполняющих одинаковую работу.

Стоимостная оценка различия равняется 70 000 рублей (средняя стоимость оценки одного сотрудника). Затраты на обучение одного сотрудника равны 7 368 рублей, исходя из оплаты труда коуч-менеджера за период в 4 месяца на обучение одного сотрудника. Эффективность воздействия мероприятия обучения 28 сотрудников на повышение эффективности в предположении, что эффективность мероприятия имеет место в течение 5 лет, составит: $E = 5 \times 28 \times 70\,000 \times 0,75 - 28 \times 7\,368 = 7\,350\,000 - 206\,304 = 7\,143\,696$ рублей.

Следовательно, обучение сотрудников банка даст положительный результат.

Оценку эффективности внедрения коучинга в систему развития персонала также можно рассчитать с помощью анализа прошлых внедренных методов по развитию персонала.

В 2014 году в систему обучения банка был внедрен метод тренинга, что позволило к 2015 году увеличить прибыль на 7 %. Поэтому можно предположить, что внедрение коучинга даст положительный эффект и увеличит прибыль примерно на 10 %.

По данным официального сайта «Альфа-банк» прибыль в Челябинске за 2017 год составила 747,5 млн. рублей.

Прирост к общей прибыли от внедрения мероприятия:

$$747\,500\,000 \times 10\% = 74\,750\,000 \text{ рублей.}$$

Предполагаемый годовой экономический эффект от реализации мероприятия составит:

$$74\,750\,000 - 1655,2 = 73\,094\,815 \text{ рублей.}$$

Предполагаемая рентабельность от внедрения мероприятия:

$$74\,750\,000 / 1\,655,2 = 45,16$$

Данные подсчёты доказывают, что коучинг является эффективным, так как расчёт рентабельности показал окупаемость почти в 1,5 раз, что является очень высоким показателем.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов кредитной организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации. Также это даёт толчок к последующему развитию и стремлению к достижениям.

Социальный эффект от проведенного мероприятия по усовершенствованию обучения персонала в банке рассчитать на год вперед будет некорректным. Но

можно предположить, что в результате проведения данного мероприятия произойдут следующие социальные эффекты, которые приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Социальная эффективность мероприятия

Социальный эффект	Показатели эффективности
<ul style="list-style-type: none"> – повышение содержательности труда; – реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; – повышение конкурентоспособности персонала; – обеспечение согласования целей сотрудников и руководителей при управлении карьерой; – формирование благоприятного имиджа кредитной организации; – обеспечение стабильной занятости. 	<ul style="list-style-type: none"> – удельный вес сотрудников, повышающих квалификацию; – удельный вес сотрудников, выразивших позитивное отношение к мероприятию, поддерживающих изменения; – удельный вес сотрудников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы; – уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития; – лояльность персонала к кредитной организации и хорошие отзывы о ней за ее пределами. – число постоянных клиентов.

Кроме того, в таблице 18 представлены показатели, характеризующие социальную эффективность мероприятия. Отдел управления персоналом должен отслеживать их для последующего анализа результатов мероприятия.

При организации бизнеса неизбежно возникают риски, которые негативно сказываются на деятельности банка (табл. 19).

Таблица 19 – Анализ возможных рисков при внедрении коучинга

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Риск недофинансирования мероприятия	Недофинансирование мероприятия повлечет за собой риск значительного снижения мотивации персонала и рентабельности мероприятия. Способ предупреждения риска: проведение пробных коуч-сессий среди тренинг-менеджеров.
Сотрудники быстро развиваются и могут уйти в другой банк для карьерного роста	Способы предупреждения рисков: – наличие социального пакета для сотрудников; – создание программы развития талантов, системы кадрового резерва.
Руководитель боится потерять возможность «быть всегда правым»	При внедрении коучинга сотрудники начинают думать сами. Для многих руководителей это является страхом потерять свою власть. Необходимо правильно, используя методы коучинга, объяснить руководителям, что сотрудники перестанут «дергать» по пустякам, начнут сами продуктивно выполнять свои задачи, у него появится больше времени и его отдел или подразделение, а значит, и банк в целом, станут эффективнее.

Окончание таблицы 19

Неприятие сотрудниками нового мероприятия, нежелание что-то менять	Способы предупреждения: подготовка мотивационного тренинга о коучинге, как полезном инструменте для руководителей, проведение коуч-сессий, направленных на повышение мотивации к переменам.
Руководитель тратит свои ресурсы (время, энергию и др.).	Данный риск является надуманным, потому что трата времени происходит только в краткосрочной перспективе. Более того, это не просто трата времени, а вклад в развитие сотрудника.
Непредвиденные экономические, политические потрясения	Это должно быть учтено, как форс-мажорное обстоятельство, то есть иметь какие-то жизненные и психологические схемы.
Непредвиденные правительственные постановления (об изменениях в трудовом кодексе)	В РФ это имеет особенно большое значение. Поэтому необходимо тщательно изучить подзаконные акты, а также внимательно следить за ситуацией. Абсолютно непредвиденных постановлений не бывает. Они готовятся заранее после обработки общественного мнения.
Риск гибели или уничтожения имущества	Создание статьи непредвиденные расходы. Страхование, самострахование с помощью внутренних мер.

Рассмотрим более подробно некоторые из рисков.

Руководитель теряет возможность «быть всегда правым».

Этот риск не является серьёзным, так как это психологический фактор, который можно побороть с помощью коуч-сессий. А эффект от внедрения коучинга покажет высокий уровень эффективности в мотивации персонала и повышении лояльности. Подчиненные привыкли не думать, действуют, как сказали, а это не всегда для них самый лучший путь решения поставленных задач. Коучинг помогает им найти в себе те способности и ресурсы, которые пока были не востребованы, но в итоге помогут работать намного эффективнее для достижения целей кредитной организации.

Руководитель тратит свои ресурсы (время, энергию и др.).

Возьмем, к примеру, постановку задач подчиненным. Конечно, намного быстрее и проще, рассказать сотруднику план выполнения, обозначить контрольные точки и отслеживать реализацию. Но при этом вряд ли задействуются дополнительные ресурсы человека. Кроме того, он безынициативен, может быть не мотивирован, да и ответственность перекладывает на руководителя, поскольку это решение было спущено сверху.

Эта «трата» ресурса руководителя только в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной – вклад или инвестиция, в конечном счете, в себя же. Что значительно может увеличить прибыль банка. Коучинг позволяет руководителю, осуществляя свои каждодневные функции с использованием коучинговых инструментов, увеличивать КПД подчиненных, да еще и развивать их.

Риск провала мероприятия из-за непринятия в отделении банка.

Риск не получить ожидаемый результат от внедрения коучинга велик. Но, если подходить к этой задаче, как к мероприятию изменений, шаг за шагом следуя технологии, то вероятность этого риска резко снижается.

Лучше начинать внедрение коучинга в управленческую культуру кредитной организации со встречи с первым лицом. Важно, чтобы он сам понимал, зачем ему внедрять коучинг и каких результатов он ожидает.

Если нет четких целей, ожидаемых результатов, если пытаться точно проводить тренинги, не вовлекая в процесс изменений первое лицо и топ-состав, то эффекты могут быть неоднозначными. В лучшем случае отдельные руководители будут применять отдельные инструменты коучинга, но со временем этот кратковременный эффект нивелируется.

Выводы по разделу три

В результате можно сделать вывод, что данное мероприятие представляет именно те совершенствования и изменения, которые необходимы банку в целом, и его структурным подразделениям в частности, в настоящее время.

Данное мероприятие поможет развить персонал до уровня своих главных конкурентов на рынке, что позволит захватить еще большую долю рынка и удерживать свои позиции.

Мероприятие является универсальным для банков, по причине своей адаптивности под специфику работы кредитных учреждений.

Он представляет собой ценность для банков, стремящихся к предоставлению высокого уровня сервиса и качества предложений, потому что коучинг позволяет без лишних затрат настроить сотрудника на нужный рабочий лад, а также выявить для него самого личные мотивы работы, это даст возможность эффективно работать в команде и в бизнесе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать следующие теоретические и практические выводы:

В результате анализа теоретических исследований авторов по проблемам управления персоналом в банке можно дать следующее определение управлению персоналом.

Управление персоналом на уровне кредитной организации – это система организационных, социально-экономических, психологических и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах кредитной организации.

Анализ деятельности АО «Альфа-Банк» показал, что положение в отрасли можно охарактеризовать как стабильно устойчивое.

Банк уделяет очень большое внимание работе с персоналом, считая сотрудников «золотым фондом», так как именно сотрудники воплощают в жизнь цели кредитной организации. Основным принципом эффективной организации работы персонала банка является «нужный человек в нужное время на нужном месте».

В условиях экономического кризиса особое место в системе управления человеческими ресурсами занимает подбор и найм персонала, обучение персонала, поддержание его квалификации, а также деловая оценка банковских работников, которые должны стремиться к минимальным затратам и не превышать размеры материальной отдачи от полученных результатов.

Правильно подобранный персонал, повышение эффективности обучения напрямую влияет на качество товаров и услуг. В то же время, правильно организованный процесс подбора, обучения и оценки квалификационных знаний способен повысить финансовую эффективность деятельности банка.

В результате проведенного анализа управления персоналом в банке можно указать некоторые недостатки ее функционирования: система обучения и оценки

человеческих ресурсов, реализуемая в банке, не отвечает предъявляемым требованиям сегодняшней экономической обстановке. Затраты на обучение постоянно снижаются, вследствие чего персонал не обучается в прежних объемах, персонал обучается не в 100% составе, с не одинаковой периодичностью, что влияет на квалификацию персонала в целом по банку, а, следовательно, и на оказываемые услуги.

В результате проведенного исследования даны следующие рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

В целях снижения финансовых и временных затрат на поиск и найм персонала необходимо заключить соглашения с учебными заведениями на привлечение к временной работе на позиции помощника бухгалтера, студентов указанных заведений, с выплатой заработной платы, согласно действующему законодательству Российской Федерации.

Необходимо продолжать выделять ресурсы для возможности обучения персонала, приближенного к прежним объемам.

Разработать и ввести систему коучинга, которое предполагает обучение и тестирование персонала, и призвано снизить трудовые и временные затраты персонала по обучению и оценке квалификационных знаний и должно привести к снижению вытекающих финансовых затрат и повысить эффективность деятельности банка в целом.

В результате можно сделать вывод, что данное мероприятие представляет именно те совершенствования и изменения, которые необходимы банку в настоящее время.

Данное мероприятие поможет развить персонал до уровня своих главных конкурентов на рынке, что позволит захватить еще большую долю рынка и удерживать свои позиции.

Мероприятие является универсальным для банков, по причине своей адаптивности под специфику работы кредитных учреждений.

Он представляет собой ценность для банков, стремящихся к предоставлению высокого уровня сервиса и качества предложений, потому что коучинг позволяет без лишних затрат настроить сотрудника на нужный рабочий лад, а также выявить для него самого личные мотивы работы, это даст возможность эффективно работать в команде и в бизнесе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 31.12.2017) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.01.2018) // Собрание законодательства РФ от 05.02.1996. – №6. – Ст. 492.
- 2 Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.03.2018) // Собрание законодательства РФ от 15.07.2002. – №28. – Ст. 2790.
- 3 Алавердов, А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка / А.Р. Алавердов. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2013. – 320 с.
- 4 Александров А.Ю. Управление опережающим развитием образовательного пространства / А.Ю. Александров // Вестник НГИ-ЭИ. – 2016. – №3 (58). – С. 7-13.
- 5 Александров, А.Ю. Неформальная среда в процессе становления новой институциональной системы / А.Ю. Александров // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №4 (28). – С. 44-52.
- 6 Бердников, А.Е. Стимулирование труда / А.Е. Бердников. – Воронеж : ВГПУ, 2015. – 145 с.
- 7 Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации являются наиболее действенными? / А. Бурмистров // Управление персоналом. – 2015. – №7. – С. 36.
- 8 Верещак, С.Б. От финансового омбудсмена к медиатору: поиск эффективных примирительных процедур на рынке финансовых услуг / С.Б. Верещак, О.А. Иванова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2014. – №1 (1). – С. 316-320.
- 9 Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М., 2014. – 384 с.

- 10 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда. Учебник / Б.М. Генкин. – М.: М-Норма, 2015. – 448 с.
- 11 Дюжева, М.Б. Особенности формирования кадрового резерва / М.Б. Дюжева, Н.И. Роговская // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – № 1. – С. 220-225.
- 12 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 149 с.
- 13 Епишина, А. Оплата труда руководителей и оценка эффективности различных методов стимулирования в России / А. Епишина// Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2015. – № 9. – С.55.
- 14 Ильина, Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами: учебник / Л.О. Ильина. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 412 с.
- 15 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
- 16 Лаптырев, Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка / Д.А. Лаптырев. – Издательство: М.:БДЦ-Пресс, 2015. – 542 с.
- 17 Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал / Т.Н. Лобанова. – Издательство: БДЦ-Пресс, 2014. – 448 с.
- 18 Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатов. – М., 2013. – 388 с.
- 19 Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. – М.: Окей-книга, 2017. – 128 с.
- 20 Официальный сайт АО «Альфа-банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://alfabank.ru/>.
- 21 Папирян, Г.А. Экономика и управление банковской сферой. Международный аспект / Г.А. Папирян. – М.: Экономика, 2014. – 150 с.
- 22 Потемкин, В. К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – М.: Питер, 2017. – 432 с.

23 Федорова, Н. В. Экономика труда. Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.

24 Харченко, Е.В. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка / Е.В. Харченко, Т.А. Шотт. – М.: Юнити, 2014 . – 452 с.

25 Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития / Н.А. Чижов. – М.: Анкил, 2014. – 116 с.