

Алматы Менеджмент Университет



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей  
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

**НОУ “Алматы Менеджмент Университет”**

# **МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА**

**Сборник научных статей  
слушателей программы MBA**

**Выпуск 2**

**Алматы, 2015**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

### **Редакционная коллегия**

*Редактирование, подготовка к сборника к печати:*  
*Шакирова С.М.* - к. филос. н., Управление по науке

*Проверка работ на уникальность текста:*  
*Какенова А.К.* – главный специалист офиса программ DBA

*Работа с авторами:*  
*Акынова Л.К.* - старший координатор Департамента программ MBA  
*Кабулова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Болгов Я.В.* - координатор Департамента программ MBA  
*Анисимова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Кайралапова Д.Б.* – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана  
*Кабешева Ж.О.* - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

13	<b>БАРАНОВ</b> <b>Денис Анатольевич</b> МВА-О-13-1(М) г. Алматы	Совершенствование операционной деятельности предприятий горно-обогатительного производства	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	51
14	<b>БЕКТУБАЕВ</b> <b>Руслан Фаризунович</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Реструктуризация в учреждениях здравоохранения: теоретические аспекты	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	57
15	<b>БЕЛОБОРОДОВА</b> <b>Наталья Александровна</b> МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Анализ современного состояния, тенденций развития рынка предприятий нефтесервиса	Новоточина М.В, DBA	60
16	<b>БИТМАНОВ</b> <b>Жайнак Матенакынович</b> МВА-О-13-06 г. Астана	Маркетинговый анализ рынка кирпича в Республике Казахстан	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	64
17	<b>ВИХЛЯНЦЕВА</b> <b>Наталья Юрьевна</b> МВА-013-7 (ДО) г. Алматы	Методы выбора системы финансового планирования, бюджетирования в компании	Касенова Г. Е., к.э.н, доцент	67
18	<b>ГАВРИЛОВА</b> <b>Ирина Васильевна</b> МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Практика определения потребности и подбора персонала в банке	Кукузова Л.Ж., МВА	70
19	<b>ДЖАЙЛХАНОВА</b> <b>Аманкуль Абдигаликовна</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Анализ системы формирования здорового образа жизни Мангистауской области	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	72
20	<b>ДЖАЛКИБАЕВ</b> <b>Талгат Маратович</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Оперативное управление производством	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	75
21	<b>ДЖАЛМУРАТОВА</b> <b>Асемгуль Еслямгалиевна</b> МВА-О-11-3 г. Астана	Основные факторы и предпосылки разработки коммерческим банком стратегии увеличения продаж розничных продуктов посредством платежных карт	Леонтьева И.А., MPhil	79
22	<b>ДОНДАГУЛОВА</b> <b>Галия Жаксылыковна</b> МВА-013-7 г. Алматы	Формирование бюджета крупной компании. С чего началось внедрение бюджетного управления в ТОО «Байкен-У»	Султанбекова Г. К., к.э.н., доцент	83
23	<b>ЕРГАЛИЕВ</b> <b>Какимжан</b> <b>Джангирханович</b> МВА-МЗ-1-13 (М) г. Актау	Перспективы развития страховой медицины в Республике Казахстан	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	86
24	<b>ЕРГЕШБАЕВА</b> <b>Гаухар Такировна</b> МВА-В-13-2 (MSM) г. Астана	Развитие внешнеторговой деятельности Республики Казахстан в современных условиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	89
25	<b>ЕШЕНХАНОВ</b> <b>Аскар Серикович</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Привлечение иностранных консультантов в управление компанией	Филин С.А., DBA	93

## ПРАКТИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ

Как показывает практика, сегодня управление персоналом – это серьезное стратегическое направление управленческих подходов большинства успешных банков и компаний в целом, где объектом внимания по-прежнему остается персонал.

Целью поиска и подбора персонала является своевременное обеспечение банка необходимыми квалифицированными кадровыми ресурсами, привлечение максимального числа претендентов, соответствующих требованиям, предъявляемым к вакантным позициям. Подбор персонала является зоной совместной ответственности как подразделения по работе с персоналом, так и руководителей структурных подразделений банка.

Для того, чтобы осуществить качественный отбор претендентов и обеспечить высокий уровень результативности при привлечении персонала, необходимо проводить конкурсный отбор, чтобы присутствовало не менее двух кандидатов. При наличии только одного кандидата есть риск, что запланированные требования к конкретной вакантной должности придется игнорировать. Отсюда следует, что нанятого сотрудника уже в режиме последующего развития приходится доводить до заданных критериев с дополнительными затратами для банка. Не исключен вариант зачисления в штат банка работника, изначально не квалифицированного, непригодного. Такая вероятность существенно сокращается при осуществлении конкурсного отбора, что окупает дополнительные затраты, связанные с работой на рынке труда.

Основная задача любого банка – это наличие необходимого количества людей, обладающих соответствующим набором и разнообразием навыков и умений на нужных местах для ведения конкретного дела. Это же условие необходимо для каждого самостоятельного подразделения банка. Недостаточное количество работников в любом подразделении снижает выполнение поставленных задач банка. Низкая культура бизнеса тоже ведет к потерям, низким показателям, малой эффективности, слабой конкурентоспособности, мешает росту работы банка.

Отсутствие эффективного менеджмента, даже при наличии необходимых средств, не позволяет достичь запланированных результатов, поэтому важнейшим аспектом на сегодняшний день остается целостный подход к системе управления персоналом и обеспечению потребности на перспективу. Перед большинством банков стоят серьезные трудности, касающиеся формирования оптимального профессионального состава персонала, определения уровня компетентности в условиях поставленных задач и утвержденной стратегии и чтобы не было избытка рабочей силы.

Излишнее количество персонала не ведет к положительным результатам. Это отрицательно сказывается на качестве обслуживания клиентов, ведет к лишним затратам на содержание персонала. Недоукомплектованность персонала – это тоже проблема. Как правило, последствием недоукомплектованности подразделения является то, что оно не может справиться со своими функциями, увеличиваются сроки исполнения/завершения каких-либо проектов, что ведет за собой тяжелые последствия. Свести ожидания человека и ожидания банка очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий. Для их стыковки необходимо обладать высоким искусством управления, создать в банке гибкую систему, которая увязывала бы как интересы человека, групп, подразделений, так и банка в целом.

Очевидно, что планирование потребности в персонале – это часть общего процесса планирования банка. Успешное кадровое планирование, анализ системы различных категорий персонала структурных подразделений основывается на знании следующих аспектов:

- Сколько работников необходимо, какой квалификации, когда, где, в каком подразделении потребуются;
- Как можно привлечь необходимый или сократить излишний персонал;
- Как получить и удержать людей нужного качества и количества;
- Как лучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- Каких затрат будет стоить все запланированные мероприятия.

Общая потребность банка в трудовых ресурсах традиционно планируется управлением по работе с персоналом, на основании информации, полученной от высшего звена руководства.

Планирование текущей и перспективной потребности банка в персонале осуществляется в следующем порядке:

- Определение факторов, влияющих на потребность в персонале - стратегия развития банка, количество оказываемых услуг и проводимых операций;
- Проведение анализа наличия необходимого банку персонала;
- Определение количественной потребности в персонале - прогноз общей потребности, оценка движения персонала. Основывается на анализе организационной структуры: уровни управления, коли-

- чество подразделений, распределение ответственности. Это попытка ответить на вопрос «сколько»;
- Определение качественной потребности в персонале, разработка критериев отбора персонала. Это попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный процесс, так как необходимо учитывать ценностные ориентации, образование, профессиональные навыки и умения персонала, необходимого банку.

Предложения по планированию численности рассматриваются и утверждаются Правлением банка. Планирование увеличения и/или сокращения персонала в структурном подразделении банка осуществляет руководитель подразделения по согласованию с курирующим членом Правления.

Предварительный подбор специалистов для замещения вакантных должностей или поиск на новую вакантную позицию в структурных подразделениях банка осуществляется управлением по работе с персоналом на основании соответствующей заявки руководителей структурных подразделений, согласованных с курирующим Членом Правления. В заявке указываются профиль позиции: должность, должностные обязанности, требуемый уровень квалификации, опыт работы, уровень компетенции.

Подразделение по работе с персоналом после получения заявки организует поиск кандидатов в следующей последовательности:

- Внутрибанковский поиск - поиск в кадровом резерве, составленном из работников Банка – ротация;
- Внешний поиск:
  1. поиск в кадровом резерве, составленном не из работников банка;
  2. объявление о вакансии в средствах массовой информации;
  3. через рекомендации работников Банка;
  4. подбор персонала с привлечением кадровых агентств.

Поиск персонала основывается на требованиях подразделений к уровню квалификации и профессиональной компетенции с учетом психологических и социальных качеств. Не допускается подбор персонала, основанный только на общности по предыдущим местам работы, родственным связям, приятельским отношениям, личной преданности, с руководителями банка.

При замещении вакантных должностей приоритетной является ротация. Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Как показывает опыт, поиск работников внутри банка – это менее затратная процедура и сокращает время на адаптацию, обучение нового работника. При объявлении внутреннего конкурса, служба управления по работе с персоналом дает корпоративное сообщение о вакансии с указанием всех необходимых требований и обязанностей. В случае невозможности проведения ротации или внутреннего конкурса, допускается одновременное использование различных видов внешнего поиска. Приглашение нового претендента со стороны – это возможность поднять уровень качества рабочего коллектива. Однако более эффективным поиском является совмещение как внутри, так и вовне. Это создает атмосферу здоровой конкуренции.

Подразделение по работе с персоналом:

- Делает предварительный отбор по данным из резюме кандидатов, согласно указанным требованиям в заявке;
- Проводит первичное собеседование с кандидатами;
- Организует профессиональное собеседование отобранных кандидатов с руководителем структурного подразделения;
- В случае положительного решения по итогам профессионального собеседования работник управления по работе с персоналом передает кандидату перечень документов и анкетные формы.

Руководитель структурного подразделения при положительных результатах профессионального собеседования, оформленного соответствующим документом, согласовывает вопрос о приеме кандидата с курирующим Членом Правления. В отдельных случаях допускается согласование кандидатуры проводить с Председателем Правления.

Указанные мероприятия направлены на реализацию потребностей банка в своевременном обеспечении персоналом соответствующей компетенции. В своей политике подбора кадров, Банк ориентируется на сбор качественной информации о претенденте и найма квалифицированного работника в целях реализации стратегии банка в целом.

#### **Источники:**

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент – управление персоналом. Учебное пособие. 2011, сс. 157-160.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник. 2012, сс. 131-134.
3. Алавердов А.В. Организация управления персоналом современного банка. 2-е изд., перераб. и доп. 2013, сс. 77-80.