



# Альфа банк

---



Стратегия  
управления  
персоналом



# О банке

---

- Альфа-Банк — крупнейший частный банк России, успешно работающий с 1990 года. В настоящее время Альфа-Банк является высокотехнологичным универсальным банком, предоставляющим полный комплекс услуг корпоративным и частным клиентам. Банк входит в число самых надежных и диверсифицированных финансовых структур России
- Важнейшая составная часть стратегии развития банка - применение западных технологий, адаптированных к российским условиям. Значительный вклад в успехи банка вносят иностранные специалисты с их богатым опытом работы в западных компаниях и на международных рынках



# Миссия банка

---

- **Альфа-Банк** — лидер среди российских частных банков
- **Альфа-Банк** активно способствует интеграции РФ в мировое сообщество и поддерживает развитие гражданского общества в России
- **Альфа-Банк** видит своей основной целью предоставлять каждому клиенту полный комплекс самых современных банковских продуктов и услуг, постоянно внедряя новейшие достижения в области информационных технологий, совершенствуя бизнес-процессы и повышая уровень сервиса
- Универсальный и высокотехнологичный, **Альфа-Банк** активно развивает филиальную сеть в России и за ее пределами

# Кадровая политика организации

*Кадровая политика организации - совокупность основных методов, принципов, представлений, которые применяются в работе с персоналом организации*

**Три основных этапа построения кадровой политики:**

- **Формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии со стратегией организации**
- **Разработка конкретных кадровых процедур, технологий, мероприятий, реализующие основные задачи кадровой политики**
- **Мониторинг персонала, который заключается в реализации этих мероприятий, оценки персонала и корректировке стратегии**



# Общие принципы и цели

---

- Стратегия управления персоналом вытекает из общей стратегии банка в целом, зависима от нее, является ее частью. Цели отдела УП направлены на достижение целей организации в целом
- В банке четко сформулирована система прав и обязанностей сотрудников, функционально-должностная иерархия, существует жесткая исполнительная дисциплина
- Но, в тоже время, корпоративная культура банка весьма демократична

# Процедуры, технологии, мероприятия

- Жёсткая исполнительная дисциплина. Система обязанностей и ответственности четко прописана в должностных инструкциях для каждого работника. Человек должен знать, за что он отвечает, и что с него будут спрашивать
- Каждый сотрудник банка в любое время может посоветоваться со своим руководителем, обсудить с ним возникающие вопросы. Отношения руководитель-подчиненный выстраиваются исходя из решаемых задач
- Девиз Альфа-банка: «Мы ищем профессионалов», поэтому высокий уровень квалификации сотрудников также имеет большое значение для банка. В сотрудниках поощряется инициатива, стремление узнавать новое, приобретать опыт и внедрять его на практике.



# Роль и место отдела УП

---

- Отдел управления персоналом стал равноправным бизнес-подразделением банка, четко ориентированным на продажу кадровых услуг внутренним подразделениям
- В банке создан институт кураторов, которые работают непосредственно с бизнес-подразделениями: мозговой центр, в чью задачу входит формирование кадровой политики, анализ рынка и внедрение его результатов
- Банк предоставляет обширный соцпакет, причем его состав довольно гибкий и сотрудник сам может выбрать те или иные услуги (например, поликлинику).

# Обучение и развитие персонала

- Существует комплексная система обучения работников банка (перед открытием филиалов) + если необходимо, банк организует тренинги, семинары, корпоративные программы обучения для своих работников, которые составлены специально под потребности того или иного подразделения
- Создан компьютерный портал обучения и развития сотрудников «Альфа-Персонал», целью которого стало предоставление сотрудникам равных возможностей в обучении и развитии, открытие доступа к полной, доступной и своевременной информации об обучении
- В банке существуют программы стажировки для выпускников ВУЗов, на которых молодые специалисты знакомятся с руководством банка (на первых порах они занимают нижние уровни) и, впоследствии, при положительном результате общения стажёры зачисляются в штат банка. Если стажёр хорошо себя зарекомендовал, то его с охотой берут и на более высокие вакантные места



# Отношения с филиалами

- Прежде чем открыть филиал, все специалисты, которые займут в нём ключевые позиции, проходят стажировку в функциональных подразделениях центрального офиса. Таким образом, руководитель едет в регион, уже хорошо зная весь механизм работы, а затем сам обучает своих подчиненных в филиале (подготовка в среднем от 2 до 5 дней)
- Раз или два в год со всех регионов собираются специалисты одного функционального направления и обсуждают общие для них проблемы, решают общие вопросы. Таким образом, региональные подразделения не чувствуют себя брошенными, а напротив, частью одной общей системы
- Ежеквартально в банке проводится конкурс среди подразделений филиальной сети. Между собой соревнуются филиалы, московские бизнес-центры и московские отделения розничных продаж - каждый в своей группе

# Каналы привлечения НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

- Найм новых сотрудников с помощью кадровых агентств, СМИ, государственных служб и центров занятости, с помощью консультантов по подбору персонала
- Стенды «Нам нужны профессионалы» в офисах банка (+ анкеты-резюме)
- Интернет
- Работа с ведущими учебными заведениями Москвы
- Проведение в банке дней карьеры

# Мониторинг, оценка и мотивация персонала

- Ежеквартально оцениваются финансовые результаты конкурирующих подразделений. Победители получают премии, размер которых может составлять до 50 % месячного фонда оплаты труда подразделения.
- Предусмотрено и деловое поощрение: в соответствии с результатами конкурса по кредитной работе филиалам устанавливается лимит самостоятельного кредитования, то есть лимит средств, которыми они могут распоряжаться без согласования с центральным офисом.
- Если филиал три квартала в течение года занимает одно из последних трёх мест, ставится вопрос о ротации его руководителя.
- Для особо ценных сотрудников и сотрудников, находящихся в более привилегированном положении (так называемых кругах) зарплата устанавливается на более высоком уровне.

# Место банка в различных классификациях

- Банк придерживается европейской модели развития персонала (присутствуют черты как американской, так и японской моделей. Банк в своем развитии ориентируется на европейский опыт)
- По типу конкурентной стратегии (М.Портер): Альфа-банк реализует стратегию повышения качества
- По типу общей стратегии организации (Иванцевич, Лобанов): используется стратегия динамического роста
- По типу общей стратегии организации (Марчингтон, Уилкинсон) сложно определить однозначно. Есть черты организации-аналитика, изыскателя и защитника

# Место банка в различных классификациях

- По типу общей стратегии организации (Гурков) Альфа-банк использует стратегию диверсифицированного анализатора
- По стадиям развития (Стори, Сиссон) банк находится на этапе перехода от стадии роста к стадии зрелости
- По стадиям развития (Марр, Шмидт) банк сочетает в себе черты стратегической и функциональной интеграции
- По стадиям развития (Герчиков) банк находится на стадии «Стабильная работа»
- По миссии организации (Герчиков) наличествует явная клиентоориентированность, т.е. стратегия «Миссия-клиент»

# Место банка в различных классификациях

- По способу реализации стратегии в организации (Базаров, Еремин) присутствует активная форма кадровой политики
- По философии менеджмента (Керн, Шуманн) используется интегрированный тип стратегии управления персоналом
- Концепция управления персоналом - концепция управления человеческими ресурсами
- Исходя из концепции управления бизнесом банк применяет стратегию Контроллинга

# Ваши вопросы

---

