**Управление персоналом банка на примере Сбербанка России**

**2012**

Содержание

Введение

Глава 1. Основы системы управления персоналом в банковской сфере

.1 Принципы управления персоналом банка

.2 Организация работы службы управления персоналом в банке

.3 Стратегии подбора банковских специалистов и их адаптации

Выводы

Глава 2. Анализ системы управления персоналом Сбербанка России ОАО и предложения по ее совершенствованию на примере Краснопресненского отделения № 1569 г Москвы

.1 Характеристика деятельности и структура управления банка

.2 Анализ проблем в системе управления персоналом банка

.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом банка

Вывод

Заключение

Библиография

Приложения

# Введение

Актуальность такого направления банковского менеджмента, как управление персоналом банка подтверждается как зарубежным, так и отечественным опытом. Изучение сложившейся практики управления в этом секторе экономики показало, что персонал, как объект управления до настоящего времени оставался на втором плане. В отличие от своих зарубежных коллег руководители российских банков практически не знакомы с персональным менеджментом как полноценным элементом науки системного управления деятельностью предприятия.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Знакомство же с практическими аспектами централизованного управления персоналом у большинства банковских менеджеров, как правило, ограничивалось опытом личного общения с отделом кадров по прежнему месту работы. Следует учитывать, что значительная часть руководителей (прежде всего нижнего и среднего звена) перешла на работу в банки из других сфер деятельности и не успела еще в полной мере осознать принципиально иной качественный уровень требований к персоналу кредитно-финансовых организаций. Лишь к середине 90-х годов внимание руководителей российских банков к кадровому направлению деятельности начало постепенно усиливаться.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими банками, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. В банковской сфере текучесть кадров имеет ряд особенностей, связанных как со спецификой банковской деятельности, так и с состоянием банковской системы России, в частности, падение доходности банковских операций и рост конкуренции. В последнее время происходит смещение акцента с абсолютных показателей банковской деятельности (рост числа клиентов, количества офисов, банковских активов) на относительные - издержки банковского бизнеса. Постоянное ужесточение конкуренции ставит перед банками вопрос о необходимости снижения издержек, среди которых значительную долю составляют расходы на персонал.

Необходимо отметить, что деятельность системы управления персоналом во многом определяется ее финансированием, сокращение которого неизбежно влечет за собой ухудшение работы всех ее подсистем. Снижается качество работы с персоналом в российских банках на таких важных направлениях, как подбор, расстановка, работа с кадровым резервом, мотивация персонала, что, в свою очередь, ведет к росту текучести. Определенным подтверждением тому, что процесс текучести в российских банках связан с глобальными изменениями, происходящими в мировой банковской системе, может служить тот факт, что зарубежные банки испытывают схожие проблемы.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Высокий уровень текучести в банковской сфере сохраняется еще и потому, что руководство многих российских банков не рассматривает текучесть персонала как проблему. Впрочем, в непонимании всей серьезности проблемы текучести можно упрекнуть не только руководителей. Об отсутствии внимания к проблеме говорит тот факт, что в последнее десятилетие не проводились серьезные исследования текучести персонала, анализ ее причин и последствий. Совершенно обратная ситуация наблюдалась до начала 90-х годов, когда соответствующие исследования проводились практически в каждой отрасли народного хозяйства бывшего СССР.

Необходимость срочного решения кадровых проблем обусловила потребность формирования соответствующей методологической базы, в полной мере учитывающей специфику современных отечественных условий. Представляется, что по мере развития кредитной системы и усиления межбанковской конкуренции вопросы управления персоналом будут играть все более важную роль в повышении эффективности банковского менеджмента.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Целью работы - на основе анализа особенностей управления персоналом в банковской сфере разработать мероприятия по снижению текучести кадров.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие задачи:

1. Проведение анализа системы управления персоналом в банковской сфере.

. Описание характеристики деятельности и структуры управления ОАО «Сбербанк России».

3. Исследование проблем в системе управления персоналом Краснопресненского отделения № 1569 г. Москвы.

. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом Краснопресненского отделения № 1569 г. Москвы для снижения текучести кадров.

Объектом исследования является ОАО «Сбербанк России.

Предметом исследования является механизм формирования эффективной системы управления персоналом банка.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом, в том числе и в банковской сфере: А.Р. Алавердова, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д. МакНотона, С.К. Мордовина, Э.К. Старобинского, С.В. Шекшни и других.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, ставится цель, определяются задачи работы, теоретическая база исследования, формулируются объект и предмет исследования, описывается структура работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом в банковской сфере. Выявляются проблемы и определяются основные принципы управления персоналом банка, разрабатывается технология деятельности службы управления персоналом банка, определяются стратегии подбора банковских специалистов и их адаптации.

Во второй главе исследованы основные направления деятельности и структура управления ОАО «Сбербанк России». Проведен анализ основных проблем в системе управления персоналом Краснопресненского отделения № 1569 г. Москвы. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом банка, а именно: по совершенствованию системы оплаты труда, формированию корпоративной культуры, проведению тренинговых программ для банковских специалистов.

В заключении обобщаются результаты проведенного исследования, формулируются основные выводы и практическая значимость работы.

# Глава 1. Основы системы управления персоналом в банковской сфере

# .1 Принципы управления персоналом банка

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления персоналом, который в настоящее время рассматривается как основной ресурс предприятий, в значительной степени определяющий успех всей его деятельности, которым надо грамотно управлять, а также создавать оптимальные условия для его развития и вкладывать в этот процесс необходимые средства.

Определить наиболее эффективные направления и пути совершенствования системы управления персоналом в банковской сфере невозможно без обобщения и критического анализа отечественного и зарубежного опыта в этой области. В рамках данного исследования проведен краткий сравнительный анализ банковского менеджмента в США, Японии и ведущих стран Западной Европы, результаты которого можно свести к следующим положениям.

Германия. Банковская система страны широко известна сочетанием финансово-кредитных организаций и сохранением традиций в менеджменте. Большинство финансово-кредитных организаций сформировано на основе одинаковых принципов. Представляет интерес слияние банков ГДР и ФРГ в конце 80-х и начале 90-х годов. Особенности происшедшей реорганизации можно сформулировать таким образом:

1. Особое внимание уделяется переподготовке работников служб работы с персоналом по специальным программам. Организована стажировка слушателей в лучших банках страны и за рубежом.

2. Осуществляется постоянная переподготовка различных категорий персонала, проводятся тренинги на смежных должностях. Наличие высококвалифицированных кураторов, опекающих молодежь.

. Разработаны должностные инструкции со сбалансированными правами и обязанностями.

. Используются различные виды оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, опыта, овладения новыми методами работы, знания иностранных языков и т.п.

Франция. В банках Франции к уровню подготовки персонала предъявляются повышенные требования, вызванные наличием жесткой конкуренции. В качестве особенностей обращают внимание:

1. Повышенные расходы на подготовку персонала (до 12% против 5-6% в США).

2. Координирующая роль Центрального банка Франции, выражающаяся в разработке методологии процессов финансово-кредитной системы и персонального менеджмента.

. Использование конкурсов при замещении различных должностей.

. Тесная связь продвижения по службе с переподготовкой и повышением уровня знаний.

. Обучение всех банковских служащих по программе «Психология общения».

. Высокий удельный вес менеджеров и специалистов - женщин (до 20%).

. постоянное информирование персонала о деятельности банка за определенные периоды, об открывшихся вакансиях и используемых элементах кадровой политики.

Во Франции существует центр подготовки и переподготовки банковских служащих. Слушатели в этом учебном заведении обучаются по трем программам:

1) категория «САР» и «ВР» - обучение для лиц с высшим образованием;

2) категория «ITB» - обучение с отрывом от работы по программе для банковских менеджеров.

Италия. В итальянских банках на севере страны используются американские методы управления персоналом. В южных районах с чисто итальянской спецификой управление в банках осуществляется без определенной системы, по отклонениям в результате возникших ситуаций. В Италии практически советская система подбора и перемещения кадров на основе субъективных факторов: родственных и дружеских связей и т.п. Отсутствуют стимулы, способствующие повышению квалификации. Отдается приоритет административным методам управления, а не экономико-социального характера.

Япония. Японский менталитет позволяет подбирать кадры служащих банков и управлять ими значительно эффективней, чем это происходит в европейских банках и банках США. Производительность труда в банках США, управляемых японцами, выше на 30-40%, чем в банках, где менеджеры - американцы. Перечислим наиболее важные особенности банковского менеджмента в Японии:

1. Наличие в штате банков специалиста по менеджменту. Эффективно действующие фирмы, консультирующие деятельность банков в области финансов и менеджмента.

2. Отбор будущих работников банка на первых курсах специализированных учебных заведений. Кандидаты на работу в банки дополнительно слушают лекции практиков из числа руководящего состава банков. Банк для перспективных студентов выделяет дополнительные средства для полной или частичной оплаты учебы и повышенных стипендий. Затраченные средства могут быть долгосрочными кредитами, либо безвозвратно погашаются после нескольких лет работы.

. Родителям, работающим в банках и желающим в порядке семейной традиции подготовить своих детей специалистами по банковскому делу, предоставляются ссуды и подготавливаются рабочие места.

. Используемая в банках система «пожизненного найма» гарантирует постоянное повышение заработной платы и получение различных социальных льгот в зависимости от выслуги лет.

. Осуществляется повышение квалификации сотрудников в специализированных учебных центрах с отрывом от работы.

. Широко практикуется система моральных поощрений сотрудников, применяется ранговая система продвижения по службе.

. Используются методы самооценки сотрудниками своей работы параллельно оценкам, даваемым менеджерами.

. Постоянно практикуется горизонтальное перемещение работников, способствующее изучению смежных профессий.

. Регулярно проводятся семинары и конференции для менеджеров банков.

. Наличие в штатах банков опытных менеджеров, которые осуществляют наставничество над молодыми сотрудниками в течение нескольких лет.

США. Кредитно-финансовая система США значительно моложе аналогичных систем Европы. Основные особенности американского банковского менеджмента заключаются в следующем:

1. Обучение банковских служащих происходит по различным программам, что приводит иногда к неувязкам в практической деятельности банков.

2. Повышенное внимание служб по работе с персоналом к вопросам тестирования, не всегда представляющим объективные характеристики кандидатов на открывшиеся вакансии.

. Подбор высших руководящих работников банков со стороны из других кредитно-финансовых структур.

. Повышенная текучесть кадров, достигающая 20-25% в год, не эффективная работа с резервом на выдвижение.

. Недостаточное внимание к вопросам повышения квалификации банковских служащих, отсутствие специализированных учебных программ для этих целей.

. Контрактная система с ограничением по сравнению с Европой занятостью на 3-4 года.

. Широко практикующаяся система социальных льгот, адекватная по стоимости 60-65% годового дохода банковских служащих.

Результаты изучения сложившейся практики управления в финансово-банковском секторе российской экономики показывают, что большинство отечественных банков, как правило, свое основное внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом банковский персонал как объект управления, остается на втором плане.

Между тем, как показывает не только зарубежный, но и современный отечественный опыт, именно персонал становится сегодня долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания банка. В условиях нестабильности российской экономики, неустойчивости финансового рынка, откровенной слабости и неразвитости отечественного рынка труда для банка одной из наиболее сложных, но в то же время жизненно важных и необходимых задач является задача создания и обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом.

Российские исследователи в области банковского менеджмента З.А. Кучкаров, С.К. Шаляпина, В.В. Левенец отмечают, что «персонал - это наиболее важный ресурс, имеющийся в непосредственном распоряжении руководителей банков, использование его с максимальной отдачей особенно существенно поскольку на практике возможность манипуляции другими ресурсами - материальными и финансовыми - как правило, весьма ограничена».

В связи с этим возникает объективная потребность в определении дееспособности внутрибанковских систем управления персоналом, оценке степени их соответствия постоянно растущим требованиям в области персонального менеджмента. Осуществить это можно только с использованием единой методологии, которая охватывала бы весь спектр проблем, связанных с управлением персоналом банка. В качестве такой методологии можно рассматривать системный подход, обеспечивающий возможность как комплексного исследования системы управления персоналом банка в целом, так и важнейших ее составляющих в отдельности: целей, организационной структуры, функций, технологии управления, персонала и др.

Выбор оптимальной системы управления персоналом является одной из первостепенных задач бизнеса и стратегии банка. В рамках стратегического планирования должна решаться задача разработки и внедрения процесса работы с персоналом, построенного таким образом, чтобы желаемый результат достигался кратчайшим путем. В этом случае процесс управления персоналом необходимо рассматривать как организационно-функциональную систему, методическую основу которой составляет совокупность научных принципов и методов управления, и состоящую из взаимосвязанных структурных элементов.

В качестве инструментария, позволяющего выявлять противоречия и узкие места исследуемой системы, необходимо рассматривать диагностический анализ, основанный на сочетании свойств ряда методов структурного анализа: структуризации целей, организационного моделирования, экспертно-аналитического метода и метода аналогий. При этом диагностическое исследование целесообразно осуществлять путем последовательного изучения и реализации трех взаимосвязанных направлений:

1. Синтеза структуры системы управления банком.

2. Исследования методологической базы системы управления персоналом банка.

. Синтеза структуры системы управления персоналом банка.

Базовой проблемой, определяющей последующий ход диагностического анализа, является проблема синтеза структуры системы управления банком. Основными направлениями ее решения могут быть:

1) установление иерархии уровней и звеньев управления банка;

2) определение объектов управления;

) определение функциональных связей, технологии процесса функционирования системы;

) определение степени автоматизации работ;

) формулирование требований к рабочим местам и персоналу.

Особо следует выделить проблему определения функциональных связей и технологии процесса функционирования системы, поскольку именно она, в совокупности с решением других названных проблем, определяет состав информационной базы системы управления банка, основные регламенты решения поставленных задач, сроки и порядок прохождения всех видов информации и т.д. Основными направлениями решения данной проблемы могут быть:

1) определение степени централизации и децентрализации задач управления, решаемых на различных иерархических уровнях управления банка;

2) определение степени сочетания единоначалия и коллегиальности на каждом уровне и в каждом звене управления банка;

) определение степени участия отдельных подразделений и филиалов банка в реализации частных задач управления.

Совершенно очевидно, что реализация предложенных выше стратегий потребует внутреннего перераспределения имеющихся ресурсов, вплоть до создания новых подразделений и сокращения отдельных должностей, организации новых направлений обучения и повышения квалификации сотрудников, пересмотра системы профессиональной оценки работников, изменения системы мотивации. Однако эти затраты стоят той отдачи, которая будет получена при успешно работающей структуре банка.

Как полагает известный российский ученый Э.А. Уткин, эффективное проведение диагностического исследования невозможно без наличия научно-обоснованной методологии формирования системы управления персоналом банка, основные направления которой должны быть закреплены в концепции кадровой политики банка. Кроме того, решение данной проблемы невозможно без увязки ее со стратегией банка на определенную перспективу. Именно общие принципы стратегического управления персоналом, с учетом тенденций развития банка, определяют основу методологии формирования (совершенствования) системы управления банком.

Исходными данными для решения проблемы по формированию системы управления персоналом банка являются:

1) наличие общих принципов и основ формирования системы управления банковским персоналом;

2) опыт изучения и анализа практики создания отечественных и зарубежных аналогов таких систем.

Решение данной проблемы также должно базироваться на установлении для банка приоритетных направлений работы с персоналом, среди которых можно выделить:

1) нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом;

2) проблемы оптимизации численности персонала;

) основы решения задач мотивации и стимулирования труда персонала;

) оценку труда работников банка;

) организацию непрерывного профессионального обучения персонала банка;

) проблемы формирования кадрового потенциала.

Для решения проблемы нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом целесообразно оценить глубину:

1) разработки нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность персонала банка: Кодекса (философии) банка, коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка, положений, регламентов;

2) разработки штатных расписаний;

) разработки должностных инструкций персонала.

Решение проблемы оптимизации численности персонала банка должно определяться наличием и уровнем проработанности:

1) методики проведения анализа количественно-качественного состава персонала;

2) системы нормирования труда персонала;

) методики планирования потребности банка в персонале;

) моделей рабочих мест.

После чего в динамике должна быть проанализирована эффективность их использования в банке.

Проблема мотивации и стимулирования труда банковских служащих зависит от:

1) установленного в банке порядка оплаты труда персонала;

2) механизма регулирования оплаты труда персонала;

) наличия нормативного акта, определяющего дифференцированное премирование работников банка.

Решение проблемы оценки труда работников банка должно определяться наличием и качеством:

1) методик оценки коллективного труда персонала подразделений и филиалов банка;

2) методики оценки индивидуального труда работников банка.

Проблема организации непрерывного обучения и повышения квалификации работников банка должна предусматривать наличие:

1) концепции подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала банка;

2) принципов и условий функционирования системы непрерывного профессионального обучения;

) методики повышения квалификации персонала на основе интенсивных методов обучения.

Наконец, проблема формирования кадрового потенциала банков предполагает наличие:

1) методик отбора, подбора и найма персонала;

2) методики планирования служебной карьеры работников банка;

) порядка формирования резерва кадров;

) методики адаптации молодых и новых сотрудников банка.

На основании результатов исследования системы управления банка и методологической базы системы управления персоналом, может быть осуществлен синтез структуры системы управления персоналом. Решение данной проблемы должно включать:

1) построение дерева целей системы управления персоналом;

2) проведение диагностического анализа дерева целей;

) построение концептуальной модели управления персоналом.

Процесс построения дерева целей подразумевает, прежде всего, формулировку целей, стоящих перед системой управления персоналом банка, осуществляемой на основе изучения долгосрочных планов (концепции) развития персонала банка и максимального учета требований нормативных и иных документов, регламентирующих деятельность персонала.

Дерево целей систем управления персоналом филиалов банка должно строиться на основе единой (главной) цели, стоящей перед персоналом банка. При построении дерева целей должна быть обеспечена согласованность и непротиворечивость целей системы управления персоналом на основе последовательной декомпозиции главной цели банка в иерархию подцелей системы управления персоналом банка и систем его филиалов, а также определен перечень функций, реализация которых необходима для достижения главной цели персонала банка.

Проведение диагностического анализа дерева целей системы управления персоналом банка должно предусматривать:

1) исследование функций и задач, решаемых системой управления персоналом;

2) формулировку проблем и выявление недостатков системы управления персоналом банка;

) определение путей решения существующих проблем и выбора приоритетных направлений совершенствования системы управления персоналом;

) предварительную оценку альтернативных вариантов совершенствования системы управления персоналом.

Решение проблемы исследования функций и задач, решаемой системой управления персоналом целесообразно осуществлять путем:

1) изучения существующих положений о подразделениях банка;

2) составления классификатора функций и задач, решаемых структурными подразделениями;

) изучения сложившейся в банке системы организационно-функциональных взаимосвязей;

) анализа информационного обеспечения процессов управления элементами организационной структуры банка.

Решение взаимосвязанных проблем по выявлению недостатков системы управления персоналом банка, определения приоритетных направлений совершенствования системы управления персоналом, а также оценку их альтернативных вариантов должно основываться на результатах определения соответствия существующей системы управления персоналом требованиям, предъявляемым к ней. Проблема построения концептуальной модели системы управления персоналом банка заключается в следующем:

1) определение основных элементов структуры системы управления персоналом, основ ее функционирования;

2) выявление степени рациональности распределения функций и задач управления персоналом по уровням управления в соответствии с принятой организационной структурой банка;

) обеспечение персонала подразделений и филиалов банка организационными, организационно-распорядительными и нормативными документами;

) учет социально-психологических аспектов управления персоналом банка.

Таким образом, на основании изучения предложенного варианта проведения диагностического исследования системы управления персоналом банка, можно заключить, что данная проблема является комплексной и рассмотрение лишь отдельных ее сторон не даст требуемого эффекта. Судить о степени соответствия системы (либо ее отдельных элементов) выбранному стандарту, с учетом требований современной теории и практики управления персоналом, можно лишь на основании результатов, полученных после проведения ее полного диагностического исследования.

По мнению ведущих отечественных специалистов по антикризисному управлению, а также консультантов по управленческому и кадровому консалтингу, проведение подобной работы в настоящие время в коммерческих банках как никогда актуально. Как показали события, особенно последовавшие после августа 1998 г., определенная часть руководящего состава банков оказалась недостаточно подготовлена к организационному управлению, в целом, и к эффективному финансовому менеджменту, в частности.

Достижение эффективности персонального менеджмента возможно лишь на долгосрочной основе при условии создания в банке действенной системы управления персоналом. К сожалению, данное положение в целом пока не характерно для российского банковского менеджмента, где персонал по-прежнему рассматривается как издержки, которые, прежде всего, и следует сокращать. В то же время профессионализм персонала вместе с грамотной системой управления человеческими ресурсами являются одними из решающих факторов конкурентоспособности банка. Поэтому необходимо периодически проводить диагностику общей системы управления, организации циркулирования информационных потоков между структурными единицами и выборочный анализ делового потенциала его работников.

Успешное управление банковским персоналом предполагает наличие соответствующих уровней ответственности в организации за результативность работы с кадрами, а также ее ресурсное обеспечение. Как показал опыт работы ведущих банков, наиболее эффективной является трехуровневая система управления персоналом, которая не только оправдывает себя, но и приносит ощутимые положительные результаты. Принципы и уровни управления персоналом банка представлены в таблице Приложения 1. Отметим, что практически все уровни направлены на решение проблем, связанных с рядовыми сотрудниками банков.

Рассматривая технологию управления персоналом, следует подчеркнуть особую роль руководства банка в выработке конкретной стратегии и принципов управления. Рекомендации по работе руководителя по данной технологии приведены в таблице Приложения 2. Важно, чтобы такая технология жестко задавалась и контролировалась Правлением банка. В зарубежной литературе участие руководства банка в работе с персоналом называют «активным управлением». К технологии активного управления в условиях нашей страны можно отнести, прежде всего, желание и искусство руководителя банка управлять персоналом. Это очевидная истина, но, тем не менее, на практике часто приходится встречать руководителей, тратящих много сил на выдачу различных распоряжений, указаний, прием посетителей и подчиненных, подписание писем, проведение заседаний, однако не умеющих выделить главное звено в управлении и не умеющих довести принятые решения до исполнения.

# 1.2 Организация работы службы управления персоналом в банке

До последнего времени в банках России к службам управления персоналом было традиционное отношение, такое же, как и к другим штабным службам. Структура этих служб в большинстве банков аналогична службам, имеющимся в других отраслях деятельности. Только несколько крупных коммерческих банков, во главе которых стоят люди, сумевшие перенять опыт ведущих банков западных стран, изменили свое отношение к деятельности служб управления персоналом. В настоящее время российские банки не имеют в активе долгосрочной стратегии управления персоналом. Соответственно, большинство служб по управлению персоналом выполняют только технические функции, а кадровые вопросы решаются руководителями функциональных отделов и служб, которые самостоятельно разыскивают необходимых специалистов, заботятся о повышении квалификации и готовят резерв на выдвижение, выполняя тем самым обязанности службы по управлению персоналом. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства российских банков имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены и, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

В то же время в банках западных стран руководителями таких служб являются вице-президентами. Например, в США в последние годы не только в банках, но и на предприятиях других областей деятельности на открывшиеся вакансии президентов фирм, прежде всего, претендуют руководители службы управления персоналом, т.е. те, кто подготовлен для работы с людьми. Высокий статус руководителей служб управления персоналом позволяет последним быть в курсе всех дел банков или компаний. Изменения в стратегии или политике организации тут же отражаются на стратегии и тактике работы службы управления персоналом.

Служба управления персоналом, так же, как и другие подразделения, должна определять стратегию на перспективу развития банка. Первоочередной задачей этой стратегии является укомплектование штата банка за счет специалистов с высокой квалификацией. Стратегия и тактика в направлении основной задачи включает в себя следующие основные моменты:

1. Кадровая политика должна учитывать особенности конкретного банка, его материальные и организационные возможности.

2. Кадровая политика должна осуществляться всеми менеджерами банка, а не только службы управления персоналом и работниками высшего эшелона руководства.

. Кадровая политика должна включать в себя информационные файлы на всех работников банка, отражающие их деловые качества, уровень знаний и здоровья, черты характера и т.п.

Необходимо отметить, что кадровая политика в банках имеет одну очень важную особенность - работник постоянно должен находиться под наблюдением, поскольку необходимо знать об изменениях в его характере, появлении порочащих связей и т.п., но в тоже время очень важно, чтобы профессиональное воздействие на персонал было, по возможности, незаметным и ненавязчивым. Сотрудник, приходя в банк и попадая в сферу кадровых действий различных управляющих уровней и систем, не должен испытывать дискомфорта, а ощущать реальную помощь, начиная от продуманного ритуала приема на работу и заканчивая справедливой системой поощрения и возможностью высказывать свои пожелания по совершенствованию дел. Выработанные правила (в банковской специфике больше подойдет термин «коридор») должны умело способствовать росту, продвижению и трудовой отдаче рядового работника.

Также необходимо подчеркнуть, что в настоящее время одной из основных проблем является высокая текучесть кадров среди банковских специалистов, причем не только в России, но и в других странах. Повышенная текучесть не способствует сохранению и экономической безопасности банка, одной из составляющих которой является кадровая безопасность.

Проблема как никогда актуальна. По некоторым данным, мошенничество сотрудников привело к закрытию только в США около 100 банков за последние 20 лет. Причем 95 % ущерба, понесенного в банковской сфере США, возникает при непосредственном участии персонала банков. Каждый работник банка представляет собой потенциальный источник рисков, прежде всего, кадровых, то есть непосредственно связанных с персоналом. Именно они в банковской сфере имеют важные особенности. Среди них можно выделить следующие:

1. Основным ресурсом, с которым работают банки, являются денежные средства. При этом большая часть сотрудников непосредственно связана с выполнением банковских операций и движением финансовых ресурсов. Таким образом, все возможные риски сразу переходят на финансовую сферу.

2. Банк в своей деятельности использует главным образом привлеченные финансовые ресурсы. Так, не учитывая специфику деятельности отдельных банков, можно отметить, что нормальным считается соотношение собственных и привлеченных финансовых ресурсов 30% и 70% соответственно. Следовательно, ответственность банка значительно выше по сравнению с обычным предприятием, так как он отвечает за средства своих клиентов.

. В банке помимо финансовых ресурсов имеется достаточно много конфиденциальной информации, связанной как с деятельностью самого банка, так и с деятельностью его клиентов, причем банк является средоточием такой информации по всем своим клиентам. Эта информация может быть с большей легкостью «обращена в денежную форму», нежели информация об отдельном производственном предприятии.

. На производственном предприятии конфиденциальной информацией располагает, как правило, ограниченный круг лиц. Это руководство и лишь некоторые подразделения в соответствии с родом своей деятельности (финансовая служба, служба безопасности). Совершенно иная ситуация складывается в банке, где доступ к конфиденциальной информации имеет целый ряд сотрудников, занимающих различное служебное положение.

Таким образом, текучесть персонала значительно затрудняет предотвращение кадровых рисков, если не делает его полностью невозможным. Наиболее худший вариант развития событий тот, при котором с перемещением в другой банк конкретного сотрудника будут не только потеряны вложенные средства, но эти же средства начнут приносить отдачу уже конкуренту, оборачиваясь против инвестора.

Для решения проблемы текучести кадров в банковской сфере в рамках данного исследования проанализирована организация работы службы управления персоналом, которая включает в себя четыре основных направления деятельности.

. Регламентация деятельности службы управления персоналом. С одной стороны, работа высшего руководства в области кадровой политики начинается с определения полномочий руководителя службы управления персоналом, а, с другой стороны, с разработки и утверждения на Правлении банка «Положения о службе управления персоналом банка», определяющего организационные и аналитические функции отдела, систему отчетности, взаимодействия с линейными службами. Служба управления персоналом выполняет работу с работниками специализированных подразделений банка по сохранению и повышению производительности труда и работоспособности сотрудников в большей степени опосредованно, через линейного руководителя. Статус службы управления персоналом определяется специальным положением, которое включает в себя:

1) общую часть;

2) функциональные обязанности;

) права;

) ответственность;

) должностные инструкции для всех работников.

В Приложении 3 представлено типовое Положение службы управления персоналом банка. Положение предусматривает субординацию, порядок назначения и перемещения руководителей и специалистов, ответственность, корреспондирующуюся с правами, исполнение функций в пространстве и времени. Указанные функции в небольшом банке могут выполняться одним человеком или несколькими работниками, а в большом банке это могут быть сектора или даже отделы. Полезно привлечь к разработке Положения представителей линейных банковских подразделений, учесть их предложения. В данный документ должны войти определение места и состава кадровых подразделений и их полномочий, особенностей работы с персоналом линейных руководителей, описание кадровых информационных потоков, а также место и роль всех руководителей, причастных к кадровым проблемам (Председатель Правления, Член Правления, ответственный за кадровую работу, руководитель службы управления персоналом, руководители линейных подразделений). В частности, в документе целесообразно сформулировать и основной принцип работы кадровых подразделений - жесткую личную ответственность каждого сотрудника службы управления персоналом за выполнение кадровых решений точно в определенный срок с заданным качеством.

Указанный документ должен отразить принципы работы сотрудников в соответствии с установленными нормативами и стандартами. Это значит, что каждый сотрудник должен уметь работать в жестко установленных рамках и по определенной технологической карте. Творчество возможно только в рамках отведенной роли и служебного места. К тому же некоторые банковские профессии (кассир, инкассатор) имеют свои особенности коллективного взаимодействия, т.е. ограничения в отборе и определении на должность с учетом личностных черт и особенностей характера. Все это ставит одновременно и проблему отбора людей в банк, сказывается на политике кадровой работы.

. Подбор, обучение кадровых работников, распределение обязанностей. Отдел кадров разрабатывает четкую схему принятия на работу нового сотрудника. Прежде всего, она касается проверки профессионального уровня аплеканта. Очевидно, что предпочтение будет оказано специалистам, прошедшим хорошую школу практической работы или получившим хорошие знания путем самообразования, или стажировок в зарубежных фирмах. Следует не жалеть времени для профессионального собеседования со вновь поступающим на работу в банк специалистом, желательно с участием других ведущих специалистов отдела кадров.

При распределении обязанностей в отделе кадров важно понимать объективную необходимость создания и работы таких секторов, как аналитический, подбора топ-менеджеров, кадровых компьютерных технологий. Например, имея профессиональный сектор подбора высших топ-менеджеров, чаще всего как альтернативу заказа такого подбора внешним организациям, банк значительно экономит бюджет отдела кадров и, главное, результат более качественен, ибо оценка подобранного специалиста идет быстро.

. Планирование кадровой работы. Руководитель кадровой службы должен иметь четкий полугодовой план работы своего подразделения, определив в нем приоритеты, систему контроля за исполнением. Каждое направление и строка плана имеют своих ответственных исполнителей, последние должны регулярно докладывать о ходе своих работ и полученных результатах. Содержательная часть плана кадровой работы должна состоять из двух основных разделов:

1) планирование собственной деятельности отдела кадров, а именно: набор кадровых специалистов, их обучение, тренинг, мотивация, анализ кадровой информации, ведение делопроизводства, поддержка компьютерных кадровых технологий и др.;

2) планирование кадровой работы в подразделениях банка (аттестация сотрудников, ротация и адаптация их, социальная поддержка, обучение и другие, сугубо профессиональные кадровые технологии).

Преобладающей частью плана является вторая, т.е. ориентированная на «внешнюю» сторону, на персонал подразделений банка, где важнейшей функцией службы управления персоналом является содействие руководителю подразделения в обеспечении успешной работы с персоналом.

Наиболее эффективными формами такого взаимодействия службы управления персоналом и структурных подразделений чаще всего бывают следующие:

1) выделение куратора службы (подразделения) от службы управления персоналом;

2) обучение руководителей технологии кадровой работы и отработка с ними ее алгоритма ведения;

) участие профессиональных работников в таких важнейших составляющих работы с персоналом, как аттестации, повышение квалификации сотрудников, их мотивации и ряд других.

. Формирование трудовой дисциплины. Служба управления персоналом играет большую роль в формировании трудовой дисциплины в банке. Коммерческие отношения накладывают серьезный отпечаток на личностное поведение сотрудника. Однако отчасти сказывается наш «совковый» менталитет, работают старые стереотипы, и поэтому нынешнему поколению еще долго придется сталкиваться с проблемой четкой организации трудового распорядка - прихода и ухода с работы, порядка местных командировок и роли руководителя в этой работе.

Без сомнения, создание таких документов, а также обстановки напряженного трудового ритма, уважительного отношения к времени клиента, коллегам по работе исключительно важные и полезные аспекты работы службы управления персоналом. Режим работы банка, где все определяется персональной ответственностью, строгими и точными решениями сотрудников, должен распространяться и на сотрудников всех обслуживающих подразделений.

Основываясь на указанных выше четырех этапах организации работы службы управления персоналом, можно сформировать следующую технологию управления в данном подразделении банка:

Оперативное управление:

1) еженедельные планерки руководителей служб;

2) отчеты сотрудников;

) контроль за реализацией текущих и годовых планов;

) информирование о кадровой ситуации и принятие решений.

Стратегическое управление:

1) перспективные планы (составление и реализация);

2) годовая кадровая статистика (составление и анализ).

Стимулирование труда сотрудников и руководителей:

1) аттестация;

2) премирование;

) моральное поощрение;

) решение социальных проблем сотрудников банка.

Тренинг персонала:

1) текущий (по определенным задачам);

2) долговременное обучение и стажировки.

Организационное укрепление:

1) подбор кадров руководителей и сотрудников банка;

2) перманентная корректировка структуры банка;

) оценка загрузки служащих банка;

) пересмотр должностных инструкций и положений;

) карьерное продвижение работников банка.

Внутренний аудит. Полезным считается введение системы внутреннего аудита, когда за определенный срок работы подразделения определяются все «плюсы» и «минусы» его деятельности. Важно также разобраться со всеми документами, окружающими деятельность структурных подразделений банка, - есть ли сами положения и должностные инструкции, насколько они конкретны, реализуемы и контролируемы. В банках также необходимо иметь систему оперативного управления деятельностью службы управления персоналом - четкие еженедельные оперативные совещания с утвержденной системой отчетности, отчеты каждого руководителя, получение ими соответствующей информации, контроль за исполнением текущих и перспективных планов работы.

# 1.3 Стратегии подбора банковских специалистов и их адаптации

Одним из основополагающих моментов в системе управления персоналом является поиск и отбор персонала, от которого в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение стратегических целей банка и качество обслуживания клиентов. При подборе банковских кадров важно определить количество функций, связанных с каждым конкретным местом, и соотношение специалистов со средним специальным и высшим образованием.

Характерной проблемой многих российских банков является неоправданно высокое число клерков, секретарей, кассиров и серьезная нехватка лиц, имеющих базовое финансовое образование и практический опыт работы в банках. Поэтому необходимы активные шаги по оптимизации уровня комплектования банка работниками с соответствующими навыками и знаниями и обеспечению при этом по каждой специальности необходимого набора таких знаний с целью оптимальной загрузки каждого сотрудника и устранения ненужных сотрудников. Проблема перенасыщения сотрудниками зависит от руководителя.

Также с уходом одних сотрудников, в связи с текучестью кадров банковских служащих, возрастает нагрузка на оставшихся. Возникает опасность «цепной реакции», когда перераспределение должностных обязанностей становится причиной распада трудовых коллективов и остановки целых участков работы. Возрастает нагрузка не только на сотрудников подразделения, где работал уволившийся сотрудник, но и на сотрудников подразделений, технологически связанных с первым.

В настоящее время существует несколько приемов определения потребности в работниках. В первую очередь, следует рассмотреть субъективный качественный метод, который эффективен, когда руководители хорошо знают свое дело, четко представляют, сколько людей им необходимо для эффективной работы, умеют создать условия высокой мотивированности работы для своих сотрудников. В этом случае следует довериться руководителю подразделения и просить его периодически определять свои потребности в персонале.

В банке существует очень большое число аналитической информации (количество клиентов, счетов, определенных операций, отчеты, сведения о загруженности отделений и др.), и поэтому возможно и количественное определение необходимого уровня комплектации штатов. Теория банковского дела и опыт работы коммерческих банков рекомендуют несколько приемов по количественной оценке потребности в кадрах. Следует обратить внимание на некоторые из них.

Анализ нагрузки. Вся работа подразделения его руководителем разбивается на отдельные части в зависимости от видов операций в этом отделе или управлении. Затем оценивается время, требуемое на выполнение одной операции. С учетом прогноза количества таких операций на год и суммарного затрачиваемого времени, определяется число работников для выполнения этой операции в году.

Анализ соотношений. Всегда существуют определенные соотношения при работе банковских структур - соотношения между числом клиентов и количеством персонала, обслуживающего клиентуру, между числом индивидуальных вкладчиков и числом работников, занятых в отделе индивидуального кредитования и т.д. Руководитель каждого отдела определяет эти соотношения, просчитывает их за последние, например, три года и делает соответствующий прогноз (с учетом возможных технических и методических изменений) относительно своей потребности в кадрах.

Моделирование. Этот метод удобен для расчетов числа специалистов на основе работающих аналогов. При открытии нового операционного зала или филиала банка следует на основе работающих подобных отделений или филиалов смоделировать работу новых структур (с учетом всех изменений и новых условий).

К сожалению, эти приемы часто оказываются неэффективными, и поэтому существует другой взгляд на эту проблему, который позволяет ее решать. В настоящее время определены четыре направления борьбы с перегруженностью штата:

Первое направление - это грамотная работа непосредственного руководителя, знание реальных возможностей, поддержка и контроль рабочей деятельности каждого подчиненного. Многие банковские руководители, прежде всего, являются сильными экспертами по конкретным профессиональным вопросам. На трудные вопросы по управлению персоналом, по максимальному включению каждого сотрудника в работу им просто не хватает ни времени, ни опыта. Вместе с тем, от решения таких вопросов руководителю никуда не уйти и поэтому банковским руководителям нужно осваивать трудную работу с персоналом, знать его мотивации и отдачу на рабочих местах. Такая работа невозможна без тесной кооперации руководителя с кадровыми службами, менеджерами и администрацией операционных залов и отделений.

Второе направление состоит в четком написании должностных инструкций для каждой конкретной рабочей должности и умелом планировании навыков и знаний, необходимых для выполнения служебных обязанностей на данном рабочем месте. Анализ содержания работы по каждой специальности проводится, как правило, на основании фактографии занятости и действий сотрудника. Эта работа может проводиться нейтральными экспертами.

Третье направление - оценка загруженности, с точки зрения руководителя. Можно из беседы с руководителем подразделения получить необходимую информацию и на ее основе оценить загрузку. Одним из приемов может быть составление соответствующего вопросника к сотруднику, чтобы получить его ответы с описанием профессиональных действий.

Четвертое направление - инвентаризация трудовых навыков или специальностей сотрудников, состоящая в регистрации профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, владеющих ими. Такая система позволяет быстро и оперативно решать кадровые перестановки, закрывать вакансии в случаях открытия новых отделений, служб, диверсификаций технологий.

В рамках данного исследования рассмотрены три основные стратегии кадрового подбора банковского персонала:

. Стратегия подбора внутри банка. Вне сомнения, наиболее часто используемая стратегия подбора кадров и заполнения существующих вакансий в банке (имея в виду внутрибанковскую работу) - поиск и подготовка своего резерва кадров, в том числе ведущих специалистов и руководителей, из существующего состава персонала. Проблема решения такой формы отбора состоит в умении сотрудников службы управления персоналом совместно с линейным руководителем вовремя заметить талантливого, способного служащего банка, а также этично подвести его к занятию новой должности. В данном случае зачастую возникает противодействие непосредственного руководителя перспективного сотрудника, особенно, если речь идет о назначении его в новой должности в другом подразделении. Такой сложный вопрос лучше всего решать в ходе личной беседы.

Работа по заполнению вакансий банка за счет собственного резерва кадров имеет еще одно серьезное ограничение - при такой стратегии набора затрудняется приток в банк людей со свежими идеями, своим, отличным от нового банка, опытом работы. Разумное решение этой проблемы упирается в универсальное правило «золотой середины». Возможен определенный компромисс: основная форма деятельности - воспитание собственных кадров руководителей и ведущих специалистов, которая сопровождается приглашением «готовых» сотрудников со стороны, в первую очередь, по новым специальностям и на высокие менеджерские должности.

. Стратегия приема на работу при участии посредника. Посредником при таком подборе кадров могут выступать:

1) бюро по трудоустройству;

2) организации по найму рабочей силы (рекрутинговые агентства);

) консультанты по кадровым вопросам, работающие в рамках соответствующих договоров по предоставлению консультационных услуг (как правило, подбор руководящих кадров или по особому заказу на разных специалистов).

. Стратегия приема путем непосредственного контакта. В банковской практике принято тратить средства на поиск методов привлечения способных людей. В виде эксперимента одним из банков был проведен годичный цикл по отбору и вводу в атмосферу банка наиболее способных студентов третьих-четвертых курсов московских вузов. В данном случае посредником является учебное заведение, занимающееся подготовкой молодых кадров. Суть эксперимента заключалась в информационном вводе студентов в жизнь банка, беседы с ними, приобретении студентами практических навыков работы на уровне специалиста банка и после этого - заключение с ними контракта (договора) на работу в банке в будущем (т.е. после окончания обучения в вузе).

Практика показала невысокую эффективность такого опыта - только около 10 % первого выпуска пришли на работу в банк. Видимо, сказался экспериментальный характер такой работы, показывающий изъяны в ее организации.

Иногда оказывается эффективной, применяемая в российских условиях партикулярная система подбора кадров - когда рекомендации авторитетных сотрудников определяют решения по кадровым вопросам.

Стремясь к эффективности процесса оценки кандидатов на вакантные должности, необходимо применять специальные методы отбора персонала, направленных на всестороннюю оценку будущих работников банка. Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

. Тесты на профпригодность. Их целью является оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. Согласно исследованиям рекрутингового агентства «Контакт», включавшим в себя опрос 30 российских банков, 55% из них используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять. В настоящее время достаточно широко используется компьютерная программа «Ягуар». В ходе тестирования испытуемый переносится в условия утрированно рутиной банковской деятельности. В Приложении представлен фрагмент теста данной программы.

. Биографические тесты и изучение биографии. С этой целью оформляется документ, представляющий индивидуальное досье. Документ этот необходим, поскольку сотрудники банка имеют доступ к секретной информации. Опыт подобного контроля имеется в органах безопасности, внутренних дел и вооруженных силах. Досье отличается от личного дела тем, что содержание этого документа закрыто даже для наблюдаемого объекта. В досье заносятся данные о личных связях, поведении, самомнении, проявлениях зависти, об увлечении женщинами, склонностях к спиртному, к азартным играм, неоправданно быстром увеличении благосостояния и т.п.

. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. Примерно 20% банков пользуются различными видами личных и психологических тестов.

. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Наибольшей популярностью пользуется структурированное (оно же жесткое и глубинное) интервью, при котором проводится как диагностика уровня квалификации, личностных качеств, эффективности и потенциала в работе, заинтересованности и мотивации соискателя.

. Групповые методы отбора. В последнее время все больше российских банков стали применять групповые методы отбора кандидатов. Одним из наиболее интересных и эффективных таких методов является метод Assessment Centre, в программу которого обычно включаются деловые и ролевые игры, профессиональные и психологические тесты, самопрезентации, дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка. Чаще всего оцениваются следующие качества претендентов на должность: коммуникативные качества; интеллект; лидерские качества; способности работы в команде; навыки планирования и организации; конфликтность, стрессоустойчивость и другие качества.

. Рекомендации. Важной задачей, которая решается службой управления персоналом в процессе отбора новых работников банка - это необходимость проверки сведений, предоставляемых кандидатами. Обеспечение высокого уровня безопасности организации требует возведения барьеров на пути недобросовестных или имеющих преступные замыслы соискателей. В частности, агентство по национальной безопасности США опубликовало результаты обследования 20 тысяч кандидатов на различные должности, связанные с секретными документами. В результате проведенного обследования выяснилось, что 7,7% кандидатов на вакантные должности банковских специалистов привели в анкетах фальсифицированных данные. За фальсификацией скрывались аресты и судимости за преступления уголовного характера, причины увольнений и индифферентного отношения к работе, предоставление фальшивых документов об образовании, неудовлетворительное прохождение военной службы.

. Нетрадиционные методы. В процессе проверки кандидатов на вакансии в банке очень эффективен «детектор лжи» - полиграф. В частном секторе развитых западных стран и в некоторых банках России успешно прибегают к помощи этого метода. Многие банки США имеют в своем штате профессиональных операторов полиграфа, обеспечивающих в определенной степени реализацию программ по кадрам и по безопасности. Те банки, которые приобрели полиграфы и взяли в свой штат высококлассных профессионалов, убедились в сокращении числа краж и значительном сокращении времени и средств на расследования. В качестве примера можно сослаться на показатель выявления с помощью полиграфа сокрытия фактов судимости при найме на работу в банковские учреждения и ювелирные магазины. Этот показатель равен 95 %.

Необходимость использования комплекса различных методов в процессе отбора связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме кандидата на работу в банк. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, а также данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные банковские работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят руководство банка.

Решение проблемы адаптации вновь принятых сотрудников является одним из важных аспектов работы по управлению банковским персоналом. Поэтому руководством банка и службой управления персоналом при разработке кадровой политики в обязательном порядке должна быть разработана программа включения новичка в специфику банковской сферы.

Например, программа адаптации может иметь следующую последовательность мероприятий:

1. Реальная оценка банка, рабочего места и перспектив.

2. Выдача информационных ознакомительных материалов, в том числе списка служебных телефонов, должностных инструкций, кодекса (или статуса сотрудников) банка.

. Ритуал посвящения новичков в члены коллектива структурного подразделения банка.

. Ознакомительные семинары в учебном центре.

. Наставничество.

Особое внимание необходимо уделять системе наставничества. Новые сотрудники, особенно не работавшие ранее в банках, сразу по приходе на работу испытывают естественные трудности вхождения в новый коллектив, привыкания к новым условиям деятельности. Анализ показывал, что «невписывание» в новые режимы является зачастую главной причиной (особенно по отдельным подразделениям) при увольнениях молодых банковских служащих. Поэтому в банках просто необходимо сформировать звено, которое бы не только обучало новичков, но и способствовало их скорейшей социально-психологической и профессиональной адаптации. Поддержать уровень активности, целеустремленности новичка, развивать его потенциал в данном случае помогает решить программа адаптации и система наставничества. Целесообразно ввести в практику банка правило закрепления за отдельными новичками опытных наставников из числа «ветеранов банка» (сами «ветераны» должны иметь стаж два-три года работы). Эффективная система наставничества должна состоять из следующих компонентов:

1) базовая программа;

2) определение основных характеристик наставников;

) назначение наставника и описание его обязанностей;

) тренинг наставников;

) методы отслеживания этапов реализации программы;

) методы оценки наставников и учеников;

) корректировка программы;

) методы оценки конечных результатов и их влияния на результативность деятельности компании в целом;

) мотивация и поощрения.

Необходимо отметить, что эффективное наставничество представляет собой циклический процесс: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся конкретных результатов, обязательно становится наставником. Данная форма организации наставничества позволяет создавать корпоративную культуру, ориентированную на эффективное решение задач, обладающую высокой адаптивностью, успешно проводить организационные изменения и формирует обучающуюся организацию. Система наставничества необходима для того, чтобы сэкономить время руководителей подразделения банка на обучение новых работников; предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией; а также снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

# Выводы

Персонал банка является носителем «человеческого капитала», который в отличие от вещественного неотделим от конкретного сотрудника. Эффективность банка напрямую зависит от профессионализма его сотрудников. Уровень профессионализма, в свою очередь, может рассматриваться как совокупность личностных и коллективных знаний сотрудников, интеллектуального потенциала банка. Для развития интеллектуального потенциала банка необходимы постоянные и значительные инвестиции в человеческий капитал.

Высшее руководство банка создает и развивает организационную структуру, которая определяет число работающих, количество подразделений банка, их взаимодействие и соподчиненность. Организационная структура оказывает существенное влияние на реализацию кадровой политики банка.

Суть управленческого воздействия на персонал банка должна охватывать следующие направления:

1) перевод системы управления персоналом на новый более высокий уровень;

2) повышение качества работы банковских служащих;

) снижение текучести кадров среди банковских специалистов.

Все без исключения банковские работники должны быть нацелены на достижение конкретных результатов, а линейные руководители и служба управления персоналом должны уметь определить ответственность каждого сотрудника и подразделения за результаты работы, а также содействовать необходимому обмену информацией.

# Глава 2. Анализ системы управления персоналом Сбербанка России ОАО и предложения по ее совершенствованию на примере Краснопресненского отделения № 1569 г Москвы

# 2.1 Характеристика деятельности и структура управления банка

Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк России) создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР». Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации (свыше 60% голосующих акций). Его акционерами являются более 200 тысяч юридических и физических лиц. Сбербанк России зарегистрирован 20 июня 1991 г. в Центральном банке Российской Федерации. Регистрационный номер - 1481.

Фирменное (полное официальное) наименование банка: Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество). Сокращенное наименование банка: Сбербанк России. Банк является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

Услуги, предоставляемые ОАО «Сбербанк России», включают в себя:

Для юридических лиц:

1) рассчетно-кассовое обслуживание;

2) открытие и ведение корреспондентских счетов «Лоро»;

) кредитование;

) операции с ценными бумагами;

) конверсионные операции;

) банковские карты;

) инкассация;

) дистанционное обслуживание;

) торговое финансирование и документарные операции;

) операции с драгоценными металлами;

) депозитарное обслуживание;

) банковские операции;

) аренда сейфов.

Для физических лиц:

1) вклады и компенсация по вкладам;

2) кредитование;

) операции с ценными бумагами;

) коммунальные платежи;

) банковские карты;

) обмен валюты и неторговые операции;

) операции с драгоценными бумагами;

) денежные переводы;

) получение заработной платы;

) депозитарное обслуживание;

) расчетные чеки;

) аренда сейфов.

Одним из главных конкурентных преимуществ ОАО «Сбербанк России» является обширная, диверсифицированная клиентская база. Сотрудничество банка со всеми группами клиентов позволяет ему успешно управлять ресурсами и минимизировать финансовые риски. Привлекая средства населения, ОАО «Сбербанк России» формирует стабильный источник кредитования предприятий различных секторов экономики.

ОАО «Сбербанк России» имеет обширный опыт массового обслуживания клиентов, что позволяет ему оставаться безусловным лидером на розничном рынке банковских услуг и создавать стандарты работы на нем. Наличие отработанных технологий предоставления банковских продуктов позволяет банку осуществлять большое количество операций и обслуживать значительные финансовые потоки.

Уникальным конкурентным преимуществом ОАО «Сбербанк России» является крупномасштабная сбытовая сеть, включающая операционные подразделения и устройства самообслуживания, которая обеспечивает доступность услуг банка на всей территории России. Кроме того, разветвленная сеть подразделений обеспечивает банку возможность комплексного обслуживания по единым стандартам многофилиальных корпоративных клиентов, создает уникальные условия для тиражирования и широкого внедрения современных организационных решений и технологий, а также быстрого продвижения новых банковских продуктов и услуг на всей территории страны.

Значительным конкурентным преимуществом ОАО «Сбербанк России» является его расчетная система, охватывающая территорию всей страны, позволяющая проводить существенные объемы и количество платежей внутри и между регионами в режиме реального времени. Эта технология дает Банку преимущества в развитии уникальных услуг клиентам, ведущим свой бизнес в различных регионах России.

Репутация крупного, стабильного и надежного банка является безусловным конкурентным преимуществом ОАО «Сбербанк России», которое обеспечивает его лидерство на основных сегментах российского финансового рынка. Репутация, широкий ассортимент оказываемых услуг и их доступность сделали брэнд ОАО «Сбербанк России» одним из самых сильных брэндов страны.

Кредитный рейтинг инвестиционного уровня, присвоенный ОАО «Сбербанк России» ведущими мировыми рейтинговыми агентствами, позволяет привлекать дополнительные долгосрочные ресурсы с международного рынка капиталов на наиболее выгодных условиях. Доверие к банку на международных финансовых рынках обусловлено его транспарентностью, устойчивым финансовым положением и прозрачностью структуры капитала, что позволяет ему успешно сотрудничать с крупнейшими зарубежными финансовыми институтами.

Используя свое существенное превосходство по величине капитала, рекордного для российского рынка, ОАО «Сбербанк России» активно предоставляет крупные и долгосрочные кредиты и инвестиции российским предприятиям, что позволяет ему успешно конкурировать не только с отечественными, но и зарубежными кредиторами. Наличие значительного капитала позволяет банку осуществлять крупные инвестиции в развитие собственной инфраструктуры и внедрять современные информационные технологии.

В рамках данного исследования рассмотрена информация о деятельности ОАО «Сбербанк России» по состоянию на 1 декабря 2011 года:

1) капитал - 664,2 млрд. руб.;

2) прибыль - 148,9 млрд. руб.;

) чистая прибыль - 118,4 млрд. руб.;

) кредитный портфель - 4 015,6 млрд. руб., в том числе кредитование юридических лиц (без МБК) - 3 000,66 млрд. руб.;

) остаток средств на счетах физических лиц - 2 516,7 млрд. руб.;

) доля Сбербанка в общем остатке вкладов физических лиц во всех коммерческих банках

) рублевых - 54,6 %

) инвалютных - 38,8 %;

) остаток средств юридических лиц - 1 185,7 млрд. руб.;

Филиальная сеть, ед.:

1) территориальные банки - 17;

2) отделения - 792;

) внутренние структурные подразделения - 19 438.

Обязательные нормативы, установленные инструкцией Банка России от 16.01.2004 г. № 110-И, соблюдаются.

Основными стратегическими целями и задачами ОАО «Сбербанк России» до 2012 года являются следующие.

Цель: Обеспечить рост инвестиционной привлекательности и сохранить лидерство на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов. Достижение стратегической цели предполагает обеспечение высокой доходности вложений акционеров и инвесторов, сохранение доли в активах банковской системы и уникальной филиальной сети.

Задачи:

1. Рост объема продаж и доходов банка за счет совершенствования системы взаимодействия с клиентами.

2. Развитие банковских технологий и альтернативных каналов продаж, повышение производительности труда.

. Увеличение доступности банковских услуг.

. Сохранение контроля над издержками за счет снижения себестоимости операций и оптимизации штатной численности сотрудников.

. Решение поставленных задач предполагает проведение модернизации управленческих и технологических процессов.

Целевые ориентиры:

1) рентабельность капитала (ROAE) - не ниже 20%;

2) доля комиссионных доходов в чистом операционном доходе - не ниже 30%;

) удельный вес в совокупных активах банковской системы - 25-30%;

) активы на одного работника - рост в 3 раза;

) чистый операционный доход на одного работника - рост в 2,5 раза;

) количество жителей на точку продаж - снижение на 15%;

) отношение бизнес - персонала к сотрудникам обеспечивающих подразделений - не менее 1:1;

) отношение операционных затрат к чистому операционному доходу (Cost/Income Ratio) - не выше 50%.

В рамках данного исследования также проведен анализ структуры управления ОАО «Сбербанк России». Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Высшим органом управления ОАО «Сбербанк России» является общее собрание акционеров (пайщиков), которое проводится не реже одного раза в год. Общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный Совет.

Непосредственно деятельностью ОАО «Сбербанк России» руководит Правление, которое состоит из Председателя Правления, Президента (Греф Герман Оскарович), его заместителей (вице-президентов) и членов правления банка. В Приложении 5 представлена информация о составе Наблюдательного Совета и членах правления ОАО «Сбербанк России».

Компетенция общего собрания акционеров (пайщиков) заключается в следующем:

1) принимает решения о расширении числа участников или их выходе из банка;

2) избирает совет банка, ревизионную комиссию и определяет срок их полномочий;

) принимает решение о размере и изменении уставного фонда;

) определяет размер паевого взноса;

) утверждает устав банка, положение о совете, правлении, ревизионной комиссии и вносит в них изменения;

) рассматривает и утверждает годовой баланс банка, отчет о прибылях и убытках, заключение и отчет ревизионной комиссии;

) распределяет прибыль и решает другие определяющие вопросы деятельности банка.

Совет банка:

1) назначает и освобождает от должности председателя и членов правления банка;

2) вносит предложения собранию акционеров (пайщиков) об увеличении (уменьшении) уставного фонда, изменении и дополнении устава банка и по другим вопросам, подлежащим рассмотрению собранием;

) определяет основные условия предоставления кредитов;

) решает вопрос об открытии филиалов и представительств банка;

) определяет структуру и численность банка, его филиалов и представительств;

) контролирует работу правления.

Правление банка:

1) организует и осуществляет руководство оперативной деятельностью банка и обеспечивает выполнение решений собрания акционеров (пайщиков) и совета банка;

2) утверждает положения о структурных подразделениях, филиалах и представительствах банка;

) решает вопросы подбора, подготовки и использования кадров;

) рассматривает и решает другие вопросы деятельности банка.

При правлении банка обычно создаются кредитный комитет и ревизионная комиссия. В функции кредитного комитета входят:

1) разработка кредитной политики банка, структуры привлекаемых средств и их размещения;

2) разработка заключений по предоставлению наиболее крупных ссуд.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием участников и подотчетна совету банка. В состав ревизионной комиссии не могут быть избраны члены совета и правления коммерческого банка. Правление банка предоставляет в распоряжение ревизионной комиссии все необходимые для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка.

Организационная структура банка формируется из различных служб и подразделений, за которыми закреплены определенные обязанности.

В рамках выполнения данного исследования была проанализирована организационная структура управления ОАО «Сбербанк России», которая схематично представлена в Приложении 6. Проведенный анализ показал, что существующая структура управления банка является линейно-функциональной по принципу своего построения. Функциональная модель исходит из необходимости выделения структурных подразделений банка соответственно предлагаемым рынку банковским продуктам и выполняемым операциям (кредитование, депозитная деятельность, расчетные и кассовые операции, валютные операции, операции с драгоценными металлами, гарантии и поручительства, трастовые и другие операции). Адекватно данным операциям в банке создаются группы, отделы, управления, организующие соответствующий вид банковской деятельности.

Функциональная модель считается классической и наиболее распространенной моделью организации банка. Данная структура предполагает наличие в банке квалифицированных руководителей - специалистов в соответствующих направлениях деятельности.

Такая организационная структура управления имеет ряд преимуществ:

1) конкретность заданий, конкретность ответственности, т.е. создаются хорошие условия для высокого уровня исполнительной дисциплины;

2) сбалансированность представленных работнику полномочий для выполнения функций с ответственностью за результат деятельности;

) простота построения.

Но в тоже время, представленная организационная структура ОАО «Сбербанк России» имеет свои недостатки:

1) руководитель ориентирован на получение эффекта в рамках своего подразделения, иногда в ущерб работы другого.

2) недостаточная гибкость структуры, затрудняющая её перестройку в условиях быстроменяющейся среды.

Задачи отдельного подразделения должны быть увязаны с общей целью банка. В налаживании координации важную роль играет установление полномочий подразделения при принятии решений. Для этого в ОАО «Сбербанк России» разрабатываются должностные инструкции, где фиксируются конкретные права и обязанности сотрудников, их полномочия. Полномочия устанавливаются через:

1) деловые цели, когда устанавливается абсолютный объем работы, выполняемой подразделением, объем работы на одного сотрудника, планируемые расходы на выполнение работ;

2) ограничение полномочий: при этом фиксируются разрешенная и неразрешенная деятельность, персональные установки в процессе выполнения операций, сужение полномочий при нарастающем рутинном характере выполняемых задач;

) выделение определенного размера ресурсов, выделение строго определенного количества сотрудников, площади помещения.

В блок общих вопросов управления входит организация планирования, прогнозирования деятельности ОАО «Сбербанк России», подготовки и разработки методологии, юридическая служба и служба безопасности. Назначение данного блока состоит в том, чтобы обеспечить целенаправленное развитие банка, выполнение стоящих перед ним задач, регулировать его доходы и расходы, снабжать необходимыми ресурсами, выполнять требования Центрального банка по основным направлениям деятельности (качеству активов, достаточности капитала, ликвидности и др.). Чаще всего такие вопросы решаются в рамках планово-экономического управления. Его деятельность сконцентрирована на анализе текущей деятельности (доходы, расходы, прибыль, ликвидность), формировании уставного капитала, планировании деятельности головного подразделения банка и филиалов, методическом обеспечении. В самостоятельное управление (дирекцию) может быть выделено управление финансами.

Коммерческая деятельность ОАО «Сбербанк России» охватывает организацию различных банковских услуг - кредитование, инвестирование, валютные, трастовые и другие активные операции, связанные с обслуживанием клиентов на коммерческих (платных) началах. Этот блок является центральным звеном, где зарабатываются банковские доходы. В этот блок обычно входят кредитное управление, операционное управление, управление операциями с ценными бумагами, валютными операциями и др. В составе коммерческого блока находится и отдел (управление) по операциям банка с ценными бумагами, который осуществляет прием, хранение, учет ценных бумаг, что позволяет банку получать за эту работу определенное комиссионное вознаграждение. Особенность структуры российских коммерческих банков заключается и в том, что в составе их коммерческого блока в силу неразвитости банковских услуг также отсутствуют специальные отделы по международным кредитно-расчетным операциям, операциям по управлению имуществом клиентов, по оказанию услуг населению и др.

Финансовый блок призван обеспечить учет доходов и расходов, собственной деятельности банка как коммерческого предприятия. В данный блок входят: бухгалтерия, отдел внутрибанковских расчетов и корреспондентских отношений, касса.

Блок автоматизации также является обязательным элементом структуры ОАО «Сбербанк России». Денежные потоки (кредитование, расчеты и прочие операции), которые проходят через современный банк, невозможно обработать вручную, нужен комплекс технических средств, электронных машин, и, соответственно, особый технический блок, обеспечивающий электронную обработку данных.

Административный блок включает отдел кадров (управление персоналом) ОАО «Сбербанк России», который обеспечивает набор сотрудников, отбор кандидатов на определенные должности, повышение квалификации работников кредитной организации, прием, продвижение по службе и увольнение персонала, секретариат, канцелярию, а также хозяйственные подразделения, осуществляющие обслуживание здания банка, его хозяйственных и социальных потребностей и т.п.

Проведенный анализ показал, что организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей банковского менеджмента. Очень часто недостатки в организационных структурах приводили даже достаточно мощные и стабильные банки к кризисным ситуациям. Поэтому выбор организационной структуры, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность ОАО «Сбербанк России», является стратегической целью менеджмента, основой диверсификации банковского обслуживания.

# 2.2 Анализ проблем в системе управления персоналом банка

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед филиалами ОАО «Сбербанк России», является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду - возрастает независимость работника, снижается его лояльность к банку, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше. Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах. Существенное значение имеют также система управления и степень участия сотрудников филиалов ОАО «Сбербанк России» в управленческом процессе.

Систематический сбор информации и последующее проведение корреляционного анализа полученных данных позволит определить тот уровень текучести персонала, при котором его влияние на эффективность деятельности филиалов банка становится ощутимым (критическое значение).

В рамках данной дипломной работы проанализированы проблемы в сфере работы с персоналом одного из филиалов ОАО «Сбербанк России» - Краснопресненского отделения банка № 1569 г. Москвы.

Таблица 1. Штатное расписание Краснопресненского отделения банка № 1569 г. Москвы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурное подразделение, наименование | Должность (специальность, профессия) | Количество штатных единиц |
| Администрация | Директор филиала банка Зам. филиала банка | 1 1 |
| Бухгалтерия | Главный бухгалтер Бухгалтера | 1 4 |
| Отдел операционного управления | Операционисты Контролеры-кассиры | 6 12 |
| Отдел сейфинга | Операционисты Контролеры-кассиры | 2 2 |
| Кредитный отдел | Операционисты | 4 |
| Отдел депозитарного обслуживания | Операционисты | 2 |
| Отдел IT | Системные администраторы | 2 |
| Служба безопасности | Охранники | 4 |
| Итого | | 41 |

Также были проанализированы показатели среднесписочной численности Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 г. Москвы.

Таблица 2. Показатели среднесписочной численности филиала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурное подразделение | 2010 год (чел.) | 2011 год (чел.) | Абс. откл. | Отн. отк., % |
| Администрация | 2 | 2 | - | - |
| Бухгалтерия | 6 | 5 | - 1 | - 16,67 |
| Отдел операционного управления | 20 | 18 | - 2 | - 10 |
| Отдел сейфинга | 4 | 4 | - | - |
| Кредитный отдел | 4 | 4 | - | - |
| Отдел депозитарного обслуживания | 4 | 2 | - 2 | - 50 |
| Отдел IT | 2 | 2 | - | - |
| Служба безопасности | 4 | 4 | - | - |
| Всего | 46 | 41 | - 5 | - 10,87 |

Проведенный анализ показал, что в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 за рассматриваемый период по сравнению с предыдущим периодом - плановым наблюдается увеличение текучести кадрового состава. Среднесписочное количество персонала в целом снизилось на 10,87 %, за счет снижения численности отделов депозитарного обслуживания, операционного управления и бухгалтерии соответственно на 50, 10 и 16,67 %.

В то же время данные показатели не отражают динамику движения кадров в течение всего периода, а только конечные показатели, т.е. в течение года может уволено и принято несколько человек. Поэтому для более полного анализа необходимо рассчитать следующие коэффициенты.

1) Коэффициент выбытия кадров Квк определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Рув к средней численности работников Р за тот же период:

Квк = Рув / Р \* 100 %

2) Коэффициент приема кадров Кпк определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рпк и среднесписочной численностью Р:

Кпк = Рпк / Р \* 100 %

3) Коэффициент стабильности кадров Кск рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

Кск = (1 - (Рув + Рп) / Р) \* 100 %,

где: Рув - численность работников уволившихся за отчетный период;

Р - среднесписочная численность работников за отчетный период;

Рп - численность вновь принятых за отчетный период работников.

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95 %.

Но наиболее показательным является коэффициент текучести кадров.

Уровень текучести кадров Утк оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Рув), и среднесписочного числа работников (Р).

Утк = Рув / Р\* 100 %

В рамках выполнения дипломного проекта был проведен анализ текучести кадров Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569.

Таблица 3. Анализ динамики текучести кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 год | 2011 год | Изменение |
| Коэффициент выбытия кадров Квк | 6,52 | 12,16 | + 5,64 |
| Коэффициент приема кадров Кпк | 4,35 | 7,32 | + 2,97 |
| Коэффициент стабильности кадров Кск | 89 | 80 | - 9 |
| Коэффициент текучести кадров Утк | 6,52 | 12,16 | + 5,64 |

За последние два года коэффициент стабильности кадров в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 снизился на очень существенную величину - на 11 %, а коэффициент текучести кадров увеличился на 7,29 %, что является весьма негативным и тревожным фактором.

В Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 совершенно очевидно присутствует скрытая текучесть кадров в течение года, например в 2010 году было принято на работу 2 человека, а уволилось 3. В 2011 году уволилось 5 человек, из числа недавно пришедших в банк, но было принято 3 человека.

При определенных допущениях уровень текучести 5 % означает, что через 20 лет персонал банка сменится полностью. Однако для получения более точной информации необходимо проведение статистических исследований. Представляется, что допустимый уровень текучести - тот, при котором она не оказывает значительного влияния на эффективность банка. Таким образом, существует корреляционная зависимость результатов деятельности банка от уровня текучести персонала.

Формулировка «по собственному желанию» является наиболее распространенной причиной увольнения. Она используется даже тогда, когда работник увольняется по инициативе работодателя, поскольку ни одна из сторон трудовых отношений не заинтересована в возникновении конфликтных ситуаций и возможных судебных разбирательствах. Поэтому необходимо провести анализ причин увольнений сотрудников из банка. Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации потенциальной текучести - готовность работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления.

Кадровый состав банковских служащих Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 г. Москвы неоднороден и содержит три группы работников. Различия между группами заключаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и месте, занимаемом в банковской иерархии.

Первая группа Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 - квалифицированные работники среднего и старшего возраста. Из них особенно продуктивны 45 - 55-летние сотрудники со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это, начальники отделов и ведущие специалисты Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569. Они в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в банковской сфере.

Большинство из них - женщины, имеющие средне-специальное бухгалтерское и высшее финансовое образование. Сотрудники, составляющие первую банковскую группу, с трудом воспринимают изменения в условиях работы, поток новых банковских инструкций и наличие неопределенности в содержании работы. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок.

В качестве основной представители этой группы называют проблему необходимости обновления имеющегося у них профессионального преимущественно в советский период, они испытывают трудности в усвоении новых, «рыночных» знаний и преодолении устаревших способов работы. Психологическое напряжение работников этой категории усиливается еще из-за противоречия между необходимостью обновления профессионального опыта и стремлением сохранить имеющийся должностной статус. Удержаться на своем месте в банковской иерархии бывает непросто. В этих случаях возникают карьерные «битвы», в которых вышестоящий руководитель Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 борется за свое место, а нижестоящий прорывается наверх. Такая конкурентная борьба может продолжаться многие месяцы и часто кончается не только понижением в должности или увольнением того или другого сотрудника, но и существенным ухудшением его здоровья. Работники этой группы тяжелее других переживают случаи вынужденного увольнения.

Оставшись без работы, они испытывают эмоциональный шок от разрушения сформированных у них в советский период представлений об обязательном наличии свободных рабочих мест.

Вторая группа банковских служащих Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 - люди активного трудоспособного возраста 35 - 50 лет, пришедшие в банк из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: преимущественно экономисты и компьютерщики. Практически все они имеют высшее образование и психологически готовы к смене профессии в силу высокого интеллектуального потенциала. В Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 ставится условие получения второго экономического образования, если сотрудник имеет непрофильный относительно банковской сферы диплом. Банковские служащие из этой группы сталкиваются с необходимостью профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиска новых профессиональных контактов. Не последнее место среди этих проблем занимают трудности, связанные с преодолением сопротивления со стороны банковских работников первой группы, не желающих отдавать высокие должностные места пришедшим «новичкам».

Третья группа в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 состоит из молодых людей 20 - 30 лет, занимающих в банке различные должностные посты, начиная от бухгалтера и заканчивая операционистом. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы в России, или закончили среднюю общеобразовательную школу и специализированные банковские курсы. Работники этой категории уверенно чувствуют себя в новых экономических условиях, и может сложиться впечатление, что эта группа банковских служащих является наиболее благополучной. Однако это не совсем так. Трудности, с которыми сталкиваются молодые банковские служащие, обусловлены отсутствием сформированного и стабильного профессионального сообщества.

Они работают в условиях острого дефицита или полного отсутствия профессиональной преемственности.

Не существует необходимых и принятых всеми морально-этических ценностей, регламентирующих взаимодействия в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569, не разработаны эффективные правовые механизмы банковского дела, требует существенной доработки комплекс банковских инструкций. В результате со стороны молодой группы банковских работников не происходит планомерно-поступательного включения в профессию с формированием адекватной самооценки своих возможностей и планированием карьерной перспективы.

Отсутствие фактора профессиональной преемственности проявляется также в группе молодых банковских служащих Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569, работающих на низших ступенях банковской иерархии, например в должности операционистов и кассиров. Эта должность стоит ниже статуса охранника, и, несмотря на то, что банковская сфера является сейчас престижной и сравнительно высокооплачиваемой, операционисты и кассиры часто недовольны своим положением в банке. Кроме этого, многие из них излишне формализуют взаимоотношения с клиентами, не придавая должного значения психологическим факторам: работают оперативно и четко, но без обольстительной «американской» улыбки.

Кроме наличия хронического разрушающего стресса в банковской сфере имеются еще особые причины, указывающие на необходимость организации специализированной социально-психологической поддержки в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569. Довольно жесткими являются общие профессиональные требования к работникам банковской сферы.

Во-первых, это обязательное условие высокого профессионализма, достигаемого в процессе образования (пять лет) и практической деятельности (не менее трех лет) с последующим регулярным повышением квалификации. Следовательно, банковский служащий затрачивает больше времени на получение образования и опыта, чем другие специалисты. В связи с этим ценность банковского состава является высокой по причине временных и финансовых сложностей его обновления или замены.

Во-вторых, обязательным является наличие в банке положительного социально-психологического климата и регуляции взаимодействия между служащими посредством четких морально-этических норм. Из-за закрытости банковской сферы и обязательности неразглашения банковской тайны текучесть кадров здесь особенно нежелательна. По существу, уход служащего любого ранга, обладающего конфиденциальной информацией, может грозить Сбербанку серьезными финансовыми проблемами. Особая атмосфера Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569, положительный социально-психологический климат может удержать и стабилизировать недовольного работника и, следовательно, предотвратить «утечку» секретной информации.

В-третьих, необходимо, чтобы в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 стабильно поддерживалась система четкой иерархии. Поэтому возникающие социально-психологические противоречия во взаимодействиях руководства и исполнителей могут быть смягчены специальными мероприятиями, направленными на снижение напряженности в коллективе. Это не только понизит уровень конфликтности в банке, но и предотвратит «бунт исполнителей». Руководству филиала Сбербанка вообще значительно дешевле обойдется затрата средств на материальное и моральное стимулирование своих работников, нежели на их увольнение, рекрутирование новых квалифицированных кадров, их обучение и повышение квалификации.

В-четвертых, банковская сфера предъявляет высокие требования к точности работы специалистов. При этом наличие благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 снижает вероятность ошибок, «стоимость» которых нередко измеряется числом со множеством нулей. Наоборот, в коллективе, в котором присутствует напряженная и нервозная обстановка, риск возникновения таких ошибок, а, следовательно, и финансовых убытков значительно возрастает.

И наконец, в-пятых, предъявляются высокие требования к надежности банковских сотрудников. При отсутствии в современных условиях четкой правовой регламентации банковской деятельности экономически более выгодным является формирование штата постоянных сотрудников, преданность которых проверена годами совместной работы, нежели вынужденная смена кадрового состава Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569.

Поэтому организация службы социально-психологической поддержки в ОАО «Сбербанк России» и его филиалах даже более актуальна, нежели в других сферах профессиональной деятельности.

Оплата труда в банке играет двоякую функцию: с одной стороны, обеспечивает воспроизводство рабочей силы, иными словами, поддержание и улучшение условий жизни работника, а с другой стороны - стимулирует работников к повышению производительности труда и качеству обслуживания. Мотивационный механизм заработной платы имеет определяющее значение. Однако это значение обусловлено не только долей заработной платы в общем доходе работника (как правило, более 70%). Традиционно в сознании работника банка заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета и косвенно выражает его социальный статус.

В Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 используется система должностных окладов. Необходимо отметить, что существующая в банке система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое поведение работников. В целях усиления материальной заинтересованности служащих в улучшении качества работы и обслуживания клиентов в банке вводится положение о премировании. Премии работникам выплачивают в одинаковом размере в процентах к заработной плате. Основными показателями премирования являются:

1) качество работы;

2) культура обслуживания;

) лимит претензий.

С одной стороны, существующая система оплаты труда в целом соответствует потребностям большинства сотрудников, для которых основным мотивационным фактором для работы в данной организации являются размер заработной платы, но с другой - явно прослеживается спад активности и ответственности работников. Устойчивое и относительно высокое финансовое обеспечение банковских работников Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 не компенсирует негативного влияния хронического стресса на их жизнь и работу. Подавляющее большинство из них жалуется на недомогания стрессогенного характера: головные боли, резкое повышение или понижение кровяного давления, болезненные ощущения в области сердца. Нередки случаи проявления немотивированной раздражительности: люди становятся агрессивными по отношению друг к другу, срываются на крик или мрачно молчат.

В Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 отсутствуют специально разработанные программы обучения персонала, поэтому в банке не установлена связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения. Перспективная необходимость в индивидуальном обучении персонала должна определяться в процессе ежегодного аттестационного собеседования, после чего составляется график индивидуального обучения. Основная цель организации обучения персонала - обеспечить сотрудникам Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 возможность повышать квалификацию и приобретать знания, необходимые для успешного выполнения текущих и перспективных профессиональных задач и обеспечения постоянного развития банка.

В целом существующую систему работы с персоналом в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 можно охарактеризовать больше как «руководство кадрами». Сотрудники рассматриваются скорее как издержки или фактор производства, но не как стратегический ресурс, от которого в наибольшей степени зависит успех банка.

# 2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом банка

Разработка компенсационного пакета для банковских служащих Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 г. Москвы должна включать в себя несколько этапов:

1) анализ рабочих мест;

2) тарификация должностей;

) определение разрядных коэффициентов;

) установление базовых окладов, установление надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;

) определения механизмов переменной части денежного вознаграждения.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится первый этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для банка. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда. Классификация рабочих мест (должностей) завершается присвоением тарифных разрядов для каждой должности. Для обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 3-4 ступени).

В таблице 4 сведены результаты балльной оценки должностей по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569.

Таблица 4. Категории персонала и должностей банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Должности | Интервал оценочных баллов | Разряды |
| Высшие руководители | Директор филиала банка Зам. филиала банка | 1000 - 800 | 15 - 16 12 - 14 |
| Специалисты | Главный бухгалтер Бухгалтера Системные администраторы | 799 - 700 | 10 - 12 9 - 11 8 - 10 |
| Основной персонал | Операционисты Контролеры-кассиры | 699 - 500 | 7 - 8 6 - 7 |
| Обслуживающий персонал | Охранники | 499 - 300 | 3 - 4 |

Базовый оклад. Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии в банке.

В Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 основная профессия - это операционисты и контролеры-кассиры. Данной категории можно присвоить 6-7-8 разряды, и определить седьмому разряду коэффициент равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку девятого разряда, например в 2000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент, как показано в таблице 5.

Таблица 5. Тарифная сетка с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада для каждого тарифного разряда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тарифный разряд | Разрядный коэффициент | Базовый оклад (в рублях) |
| 16 | 8 | 16000 |
| 15 | 7 | 14000 |
| 14 | 6,5 | 13000 |
| 13 | 6 | 12000 |
| 12 | 5 | 10000 |
| 11 | 4 | 8000 |
| 10 | 3 | 6000 |
| 9 | 2 | 4000 |
| 8 | 1,6 | 3200 |
| 7 | 1,3 | 2600 |
| 6 | 1 | 2000 |
| 5 | 0,9 | 1800 |
| 4 | 0,8 | 1600 |
| 3 | 0,7 | 1400 |
| 2 | 0,6 | 1200 |
| 1 | 0,25 | 500 |
| Минимальный базовый оклад | | 2000 |

Необходимо отметить, что разрядные коэффициенты должны быть подобраны таким образом, чтобы новая тарифная система не ухудшала положения работника, т.е. получаемое денежное вознаграждение по новой системе не было меньше по сравнению с предыдущей. В противном случае внедрение новых правил денежного вознаграждения может столкнуться с сильным противодействием со стороны работников.

Система надбавок. Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системы в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 необходимо использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и должны начисляться за:

1) стаж работы в банке - до 20 %;

2) за руководство другими сотрудниками - до 30 %;

) за общую эффективность в работе - до 50 %.

Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3 - 6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

Переменная часть. Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569, эффективности работы отдела и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, сильнее зависят в свой зарплате от результативности деятельности всего банка. Например, переменная часть должна составлять не менее 60 % от всего денежного вознаграждения с учетом тарифного разряда операциониста.

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами или социальным пакетом компании.

В системе общего вознаграждения социальный пакет представляет собой инструмент непрямого (денежные выплаты производятся не самому сотруднику, а третьей стороне, предоставляющей услуги) материального вознаграждения. При этом сам социальный пакет, предоставляемый работникам банка должен иметь четкую структуру, включающую:

1. Определенные законодательством льготы и гарантии (оплата больничных листов, отпуск и т. п.), распространяющиеся на весь персонал.

2. Дополнительные льготы и гарантии, ответственность за обеспечение которых принимает на себя руководство Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569. Дополнительные льготы и гарантии могут распространяться как на весь персонал банка, так и на отдельные его категории, и служить средством подчеркивания особых заслуг или статуса сотрудников.

В качестве дополнительных видов социальных льгот к тем, что уже существуют, в филиале Сбербанка предлагаются следующие:

1) частичная оплата обучения и отдыха детей сотрудников банка;

2) организация и оплата корпоративного отдыха;

) частичная оплата занятий спортом;

) выплаты, связанные со значимыми для сотрудников банка событиями.

Практика показала, что как только у сотрудников появляется финансовая стабильность, возникает возможность позаботиться о досуге и обучении детей, особенно, если учесть, что в банке, в основном, работают женщины. Совершенно очевидно, что их беспокоит, с кем оставить ребенка, чем он занят в отсутствие родителей, где взять деньги на летний отдых. Поэтому в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 нужно полностью оплачивать отдых детей в летних лагерях и частично компенсировать стоимость их санаторного лечения. Также вполне посильно оплачивать 50% стоимости детского сада, и выдавать материальную помощь к началу учебного года в пределах пяти тысяч рублей.

Поскольку Сбербанк дорожит своим брэндом и имиджем, то в социальный пакет необходимо включить проведение корпоративных праздников, поскольку атмосфера в коллективе является немаловажным фактором сплоченной и эффективной работы. Организация досуга для сотрудников и членов их семей может включать различные культурные и спортивные мероприятий, оплату или распространение билетов для детей сотрудников банка на новогодние елки, экскурсии и т.д. Брэнд Сбербанка можно поддержать расширением выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников и клиентов банка.

Одним из универсальных элементов социального пакета, хорошо зарекомендовавших себя на практике, являются выплаты, связанные со значимыми для сотрудников событиями. В жизни каждого человека бывают моменты, когда поддержка со стороны банка просто необходима. К таким случаям можно отнести свадьбу, рождение ребенка и смерть близкого родственника. В зависимости от ситуации, в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 необходимо оказывать материальную помощь в размере от пяти до десяти тысяч рублей.

Таким образом, несмотря на очевидный рост затрат на социальные льготы и гарантии сотрудникам банка, данная статья расходов в определенной степени позволяет конкурировать на рынке труда. В такой ситуации актуальным для руководителей Сбербанка становится механизм превращения социального пакета из дополнительной статьи расходов в ресурс, используемый для управления мотивацией сотрудников, повышения лояльности к банку, стимулирования труда.

Коммерческий успех банка в большей степени зависит от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Развитые корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Взятые вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила и создают корпоративную культуру банка.

К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 г. Москвы, относятся ценности, указываемые высшим руководством ОАО «Сбербанк России», а именно: отношение к клиентам, госорганизациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей. Филиалы Сбербанка не могут функционировать, если его работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писаных и неписаных правил, законов жизни банка, не вырабатывают определенного отношения к своей работе, к своему банку, клиентам, коллегам. К сожалению, менталитет многих российских сотрудников таков, что без жесткого ежедневного контроля за соблюдением выработанных правил работы трудно ожидать закрепления этих норм и правил в жизни банка. Поэтому основной задачей сильной корпоративной культуры является формирование уважение к банку, с которым связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в нем долго и плодотворно. В Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является ее неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные кадровые работники.

В качестве первого шага руководству Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 по созданию корпоративной культуры целесообразно рассматривать разработку Кодекса профессионального поведения и служебной этики сотрудников данного банка. В рамках данного исследования совместно с руководителями отделов разработан Кодекс профессионального поведения и служебной этики для служащих Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569, который представлен в Приложении 7. В данном Кодексе системно изложен перечень норм и правил, а также целевых установок, которым подвержен данный банк. Также документ содержит основные принципы и основы жизни банка: отношение к клиенту, к коллегам, нравственные принципы, задачи банка. Кодекс должен стать тем первым документом, с которого начинает знакомство с банком вновь поступающий сотрудник, поскольку только при совпадении социальных ориентации, склонностей и интересов сотрудника с целями и задачами филиала Сбербанка возможен прочный и эффективный союз.

На втором этапе директору Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 следует выработать наиболее эффективный стиль работы руководителя, применяемый в данной организационной структуре, а именно: четкость распоряжений и команд, объективность в оценке труда, пунктуальность во встречах с подчиненными, честность, порядочность. В наибольшей степени этим требованиям отвечает авторитарный стиль управления, хотя его проявления будут варьироваться в зависимости от конкретных рабочих условий.

В рамках формирования корпоративной культуры Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 основное внимание необходимо уделять организации банковской службы психологической поддержки сотрудников на базе ОАО «Сбербанк России». В настоящее время можно говорить о трех основных формах организации психологической поддержки в банковской сфере: обучении банковского персонала основам психологии, проведении экспертной оценки и организации сотрудничества банковских служащих и психологов.

Обучение банковского персонала основам психологии управления реализуется в процессе чтения лекций и проведения тематических семинаров, деловых игр и психотренингов. В предметно-профессиональный курс для банковских служащих ОАО «Сбербанк России» необходимо включить определенное количество учебных часов, отводимых на практическую психологию.

Экспертная оценка проводится как индивидуально, так и в групповом порядке. Руководство ОАО «Сбербанк России» может пригласить группу психологов с целью получения экспертной оценки социально-психологических проблем в филиалах банка (конфликтов, противоречий в коммуникациях, организации банковской рекламы, создания особой корпоративной культуры в банке и др.). При этом экспертная оценка может предоставляться индивидуально управляющему банка или коллективу того или иного отдела в банке.

В рамках сотрудничества банковских служащих и психологов целесообразно приглашение в ОАО «Сбербанк России» психологической группы, специализирующейся в области банковской психологии. Сотрудничество группы психологов, работающей в штате банка, с сотрудниками филиалов Сбербанка может быть более эффективным, чем у независимых психологов, работающих по контракту, поскольку многие скрытые проблемы отношений банковских служащих могут остаться не выявленными за тот срок работы, который отведен для работы по договору. Специалисты банковской службы психологической поддержки сотрудников филиалов Сбербанка будут в большей степени знакомы с внутренними, закрытыми от внешнего наблюдателя, проблемами конкретного банка. Они могут иметь доступ к конфиденциальной информации и влиять на руководство филиала в процессе принятия управленческих решений относительно банковской политики. Единственной проблемой может быть зависимость психологов от своего непосредственного руководителя, поэтому может возникнуть необходимость дипломатично «обходить углы», не затрагивая вопросы, относительно которых выстраиваются интересы различных, конкурирующих между собой, групп банковских руководителей филиалов Сбербанка.

В отечественной психологической практике распространены определенные методы работы с банковским персоналом. Так, в банковской сфере успешно проходят лекции и семинары. Люди ориентированы, прежде всего, на информационные виды обучения, и с этим приходится считаться, несмотря на то что в практической психологии данные методы работы квалифицируются как малоэффективные. Содержание лекций и семинаров строится в учебно-нормативном режиме: фиксируется, как психологически грамотно организовывать деловое общение и взаимодействия (что делать), а затем описываются конкретные психотехнологии (как делать). Психологические сеансы проводятся индивидуально или в группах и имеют лечебную или профилактическую направленность.

В банковской сфере также проводятся психотренинги и деловые игры, нацеленные на формирование у участников практических навыков делового общения и взаимодействий, а также на расширение имеющегося «регистра» коммуникативных возможностей. Индивидуальные и групповые консультации проводятся психологами с целью обеспечения работников банков квалифицированной психологической информацией, необходимой для оптимизации принятия управленческих решений. Довольно успешно в банковской сфере применяется психодиагностика - тестовые пробы, опросники, проективные методики. Цели психодиагностики различны: профессиональный отбор поступающих, проведение аттестации персонала, поиск эффективного индивидуального стиля управления для конкретного руководителя и др.

В частности, при приеме на работу в Краснопресненское отделение Сбербанка № 1569 кандидат в обязательном порядке должен быть направлен к психологу Сбербанка для прохождения тестирования и составления психологического портрета потенциального сотрудника. Обычно советы психолога полезны, чтобы полнее использовать достоинства человека и избежать его недостатков. Рекомендации психологов по взаимодействию с людьми разных типов характера, полученные на основании анализа индивидуумов, представлены в Приложении. Учитывая данные рекомендации, руководитель значительно повысит эффективность работы персонала своего филиала.

Программа социально-психологической поддержки банковских служащих направлена на достижение двух основных целей: организацию специализированной психологической поддержки конкретных групп банковских служащих и общепсихологических мероприятий, полезных для всего работающего кадрового состава Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569.

Специализированная психологическая поддержка организуется в течение трех основных этапов. На первом этапе в первой группе банковских служащих среднего и старшего возраста Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 ставится цель формирования у них психологической готовности к получению новых знаний и опыта. Они участвуют в специальном тренинге, направленном на создание внутренней свободы и раскованности, а также установки на конструктивное самоизменение и саморазвитие. Действительно, работники этой группы, хотя и понимают необходимость наработки нового опыта, часто внутренне сопротивляются таким инновациям, формируя ряд психологических защит в своем поведении. Так, проявляется защита типа «У нас все хорошо» - на тренинге они говорят: «У нас вообще нет никаких проблем», «Мы не понимаем, что хочет от нас начальство». В группе банковских служащих среднего и старшего возраста проявляется и такой тип психологической защиты, который можно выразить словами: «В нашей работе важны экономические факторы, а не психология» или «Успешность работы в банке зависит от знаний и опыта, а не от психологии». Преодоление сопротивления данной группы банковских служащих может быть наиболее эффективным в условиях психологического тренинга, в котором аналитически разбираются и проигрываются конкретные ситуации из банковской сферы.

Второй этап организации социально-психологической поддержки банковских служащих среднего и старшего возраста заключается в проведении конструктивной критики способов работы, устаревших и ставших неэффективными в новых условиях. В ходе разыгрывания и анализа конкретных проблем в условиях психотренинга с применением видеотехники участники получают возможность вычленить в своем поведении те действия, которые являются ошибочными или неэффективными. Обсуждаются ситуации проявления невнимания к клиенту, неумения понять его цели и составить представление о его индивидуальных особенностях, отсутствия коммуникативных средств, помогающих организовать партнерство и выработать разумный компромисс и др.

В ходе третьего этапа с данной группой проводится формирующая работа.

Участники обучаются психотехникам установления позитивного первоначального контакта с клиентом, методам экспресс-диагностики целей и характерных особенностей клиента. Они проигрывают ситуации психологически грамотного общения с клиентом, установления с ним доверительной атмосферы в процессе делового общения, осваивают приемы конструктивного улаживания конфликтов, способы формулирования отказов, не вызывающих обиду у клиента и т.п.

Социально-психологическая поддержка банковских служащих второй группы Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 - специалистов активного трудоспособного возраста, пришедших из других профессиональных сфер, - на первом этапе содержит ряд мероприятий, направленных на формирование их психологической готовности к процессу перепрофессионализации. Выявляются различия и общие моменты в условиях и требованиях той профессии, из которой они пришли и собственно банковской работы. Основной акцент ставится на наличии возможностей преемственности и позитивного переноса имеющегося у людей опыта из одной профессии в другую. Такие возможности выражены, как правило, в сформированных интеллектуальных умениях, организаторских навыках, выработанном индивидуальном стиле деятельности.

На втором этапе проводится формирующая работа по повышению у специалистов второй группы самооценки и уверенности в себе своего движения в ходе перепрофессионализации и включения в новую профессиональную сферу. В ходе тренинга разыгрываются ситуации, в которых люди могут проявить и закрепить свою успешность, сформировать действия профессионального и личностного самоутверждения при освоении новой профессиональной роли. Происходит обучение коммуникативным техникам общения с коллегами с целью расширения круга деловых контактов. Особое внимание уделяется способам налаживания позитивных взаимодействий со специалистами, составляющими первую банковскую группу, как правило, находящимися на более высокой ступени банковской иерархии, чем «новички». Специальные занятия посвящены освоению слушателями способов взаимопонимания и положительного принятия имеющихся различий в знаниях, ценностях, подходах к решению проблем, стилях мышления и способам делового поведения.

На третьем этапе участники осваивают техники развития оперативной и долговременной памяти, способов работы с текстами, приемы активизации умственной деятельности. Словом, обсуждаются технологии быстрого и эффективного усвоения новых знаний, составляющих основу осваиваемой банковской профессии. Кроме этого, затрагиваются проблемы профессиональной адаптации и способы ее оптимизации. Организация социально-психологической поддержки банковских служащих данной группы ускоряет процесс их адаптации и позволяет профилактически устранить у них возможные психологические срывы, вызванные резким снижением самооценки, высокой тревожностью, стремлением перестраховаться и др.

Организация социально-психологической поддержки молодых работников Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569, составляющих третью группу, также состоит из трех этапов. На первом этапе организуется цикл психологических консультаций и тренингов, нацеленных на формирование у молодых служащих психологических защит и навыков безопасного делового общения в экстремальной ситуации. Специальное внимание уделяется усвоению техник эффективного делового общения защитного характера: как прервать контакт с потенциально опасным партнером, как реагировать на угрозы и шантаж, как правильно действовать в стремительно разворачивающейся конфликтной ситуации и др. В некоторых случаях, если в этом есть необходимость, в тренинге проигрываются предстоящие экстремальные ситуации взаимодействия с конкурентами, которые могут произойти в будущем.

На втором этапе социально-психологической поддержки молодых банковских работников организуются практические занятия по обучению их способам культурного делового общения и взаимодействия, не имеющим силовой направленности, а построенным на стремлении к партнерству и сотрудничеству. Показываются специальные переговорные техники, позволяющие достичь желаемого результата за короткое время, обсуждаются ведущие этические ценности банковской профессии, описываются правила делового этикета.

На третьем этапе для молодых работников организуются специальные предметные циклы лекций, семинаров и тренингов. Разбираются вопросы управления и руководства, формирования эффективного банковского стиля профессиональной деятельности и поведения, деловой конфликтологии, психологии иерархии, антистрессовой программы. В случае, если в обучающем цикле используются психотехнологии, разработанные зарубежными психологами, они преподносятся слушателям в адаптированной форме с обязательным сопровождающим анализом возможности их применения в условиях отечественной банковской практики.

Также необходимо проводить специальные общепсихологические мероприятия для всего кадрового состава Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 по профилактике производственных конфликтов и оздоровлению социально-психологического климата в коллективе. Примерно один раз в полгода в банке должны организовываться игровые сессии по развитию коммуникативной культуры сотрудников: обучению навыкам эффективного делового общения, «сброса» напряжения, ведения совещаний, регуляции конфликтов, эффективного восстановления после работы. Выездные игровые тренинги можно приурочить к выходным дням, когда сотрудники банка выезжают в пансионат, на природу. Под руководством психологов могут проводиться двухдневные игровые тренинги с целью снятия напряжения у работников банка, консолидации внутриколлективных связей, «выплескивания» агрессивности и раздражения в безопасной игровой ситуации.

Проведение регулярных анонимных опросов среди работников Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 необходимо осуществлять для того, чтобы иметь постоянную «обратную информацию» об их самочувствии на работе и их отношении к тем или иным мероприятиям, проводимым руководством. На основе анализа результатов таких опросов возможно расширение диапазона антистрессовых мероприятий в банке в соответствии с пожеланиями сотрудников.

Определяющим фактором, влияющим на экономический рост и эффективность работы с клиентами, является наличие в Краснопресненском отделении Сбербанка № 1569 банковских специалистов, способных профессионально решать поставленные производственные и стратегические задачи. Хорошее обучение должно не только повышать профессиональный уровень, но и донести до работников необходимость изменений; также оно создает предпосылки для формирования корпоративной культуры.

Серьезным фактором успешного развития кадровой работы банка является создание банковского обучающего центра на базе ОАО «Сбербанка России». Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе филиалов банка.

Спектр услуг банковского учебного центра должен включать в себя:

1. Учет и реализация форм повышения квалификации каждого сотрудника, включая курсы, семинары, стажировки, в том числе по компьютерной подготовке. С каждым обучающимся заключается соответствующий контракт, и в случае его нарушения включаются штрафные санкции.

2. Определение (совместно с руководителями отделов Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569) необходимого объема требуемых знаний и форм текущего обучения сотрудников.

3. Регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции.

. Инструктаж по вновь вводимым банковским технологиям.

. Информационное обеспечение сотрудников.

Можно рекомендовать следующий порядок обучения сотрудников Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569:

1) вновь принимаемые сотрудники в период испытательного срока проходят 8 - 16-часовой вводный курс по изучению соответствующих нормативных документов, структуры банка, основных направлений и принципов работы;

2) принимаемые вновь или назначаемые на новую должность руководители, а также перемещаемые в должности специалисты проходят после назначения с отрывом от работы соответствующий 24 - 32-часовой курс обучения;

) руководители отделов Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 должны проходить обучение по одной из программ, определяемых руководством Сбербанка (на курсах, семинарах, в учебном центре, в Институте повышения квалификации);

) работники массовых профессий (операционисты, кассиры) ежегодно должны обучаться на курсах повышения квалификации в учебном центре;

) все работники банка обязаны проходить инструктаж по мере выхода новых нормативных и распорядительных документов, относящихся к их деятельности.

Также рекомендуется создание в учебном центре сектора оценки профессионального уровня и деловой квалификации работников филиалов Сбербанка. Главной задачей является систематическая проверка профессионального уровня сотрудников и соответствия их должностной инструкции.

Отметим еще один важный аспект работы центра - определение основных требований по обязательному знанию инструктивных документов специалистами основных массовых профессий (кассир, операционист, бухгалтер) и тестирование уровня знаний на рабочих местах.

Учебный центр ОАО «Сбербанк России» может стать еще и центром обучения клиентов банка, в том числе их умению работать с банковскими продуктами, находить оптимальные финансовые и организационно-управленческие решения. В этом плане обучающий центр имеет большие возможности.

Много вопросов возникает с проблемой преподавателей учебного центра - ключевого звена качественных изменений в профессиональной годности специалистов. Западные учебные центры используют прекрасный вариант ротации специалистов ведущих подразделений для их временного перевода на преподавательскую работу в обучающие подразделения. В этом случае за специалистом, переведенным из подразделения в учебный центр, сохраняется рабочее место. Обычно он возвращается назад через год-полтора, ничего не теряя в условиях оплаты. В наших условиях, во-первых, никто не хочет отпускать в учебный центр сильных специалистов, а, во-вторых, никто не гарантирует сохранность их рабочего места и зарплаты. Главное, специалисты боятся профессионально отстать от бурно текущих банковских процессов и технологий.

Вот некоторые полезные, на наш взгляд, рекомендации для организации работы преподавателей учебного центра ОАО «Сбербанк России»:

1. При организации обучения необходим жесткий принцип материальной ответственности преподавателя (плохо научил - переобучи за свой счет) - слушателя (обучение - дорогостоящий процесс, решил раньше установленного срока уйти на другую работу - компенсируй затраты банка на обучение).

2. Лучший вариант обучения - на рабочем месте, через знание того, что плохо дается сотруднику на его рабочем месте, в его рабочей технологии. В этом случае от преподавателей требуется умение оперативной диагностики знаний, навыков, профессиональной подготовки сотрудников. В ОАО «Сбербанк России» нужно иметь таких специалистов - преподавателей, обучающих сотрудников на рабочих местах, и способных оценить тот необходимый для успешной работы уровень знаний.

. Эффективность работы преподавателя зависит от авторитетности его знаний и навыков. Не рационально экономить деньги на оплате труда преподавателя - убытки от безграмотного специалиста будут еще больше.

Таким образом, учебный центр банка позволяет проводить обучение и тренинг в стационарных условиях, где для этого имеются необходимые учебные технологии и оборудование. При этом акцент должен ставиться на диагностике применительно к реальной рабочей ситуации.

# Выводы

Для проведения статистических исследований необходим постоянный мониторинг уровня текучести персонала как банка в целом, так и в разрезе филиалов, подразделений, категорий персонала, а также сбор и обработка информации.

Бороться с самой текучестью кадров в банке бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

# Заключение

Начало XXI века - время динамичных изменений условий производства: ускорение нововведений, поиск высококвалифицированных кадров, тесное переплетение технологических, социально-экономических, и политических процессов и их глобальное воздействие на экономику требуют новых подходов к менеджменту.

Экономическая ситуация в стране наглядно демонстрирует, насколько сложны проблемы управления современным банком. От руководителя сегодня требуется не просто высокий профессионализм, но и новый уровень мышления, сочетающий требовательность с готовностью к риску и принятию на себя всей полноты ответственности за конечный результат банковской деятельности. Возможности исправления допущенных в управлении ошибок у банка в сегодняшних условиях чрезвычайно ограничены, поэтому создание эффективной системы управления, в которой активно используются возможности стратегического планирования, основанные на изучении факторов внешней и внутренней среды банка, становится одной из ключевых проблем.

Необходимо отметить, что концентрация внимания руководства ряда банков только на сосредоточении финансовых ресурсов недостаточно для удержания банковского бизнеса «на плаву». Важно комплексное использование имеющихся внутренних резервов - от материальных до человеческих. Практика бизнеса свидетельствует, что невозможно рассчитывать на успех в современном высококонкурентном производстве, если использование передовых технологий не подкрепляется должным вниманием к управлению, или продолжают использоваться преимущественно административные, механические принципы руководства.

Оптимизация задействования человеческих резервов может существенным образом сказаться на достижении положительного результата выйти из ситуации сегодняшнего дня как минимум непобежденными и минимальными финансовыми издержками. Поэтому в настоящее время главное внимание уделяется социальному аспекту управления, основные усилия менеджмента направлены на человека, на формирование коллектива, способного к совместной работе, к достижению поставленных целей с наибольшей эффективностью. Управление кадрами является важной функцией любой организации и особенно банка, поскольку в центре этой деятельности всегда находятся люди.

Выбор оптимальной системы управления персоналом является одной из первостепенных задач бизнеса, стратегии банка. В рамках стратегического планирования должна решаться задача разработки и внедрения процесса работы с персоналом, построенного таким образом, чтобы желаемый результат достигался кратчайшим путем. Профессионализм персонала вместе с грамотной системой управления человеческими ресурсами являются одними из решающих факторов конкурентоспособности банка. Поэтому необходимо периодически проводить диагностику общей системы управления, организации циркулирования информационных потоков между структурными единицами и выборочный анализ делового потенциала его работников.

Проведенный анализ показал, что основной проблемой российских банков является увеличение текучести кадров. Полностью устранить текучесть персонала невозможно. Более того, большинство специалистов отмечает, что полное отсутствие текучести тоже негативно влияет на работу банков, приводя к возникновению проблемы развития, как персонала, так и банка в целом. Отсутствие текучести может стать причиной застоя, в то время как банку необходимы динамичные изменения. Кроме того, отсутствие текучести персонала может свидетельствовать о его низком профессиональном уровне, который просто не позволяет найти работу в другом банке.

Таким образом, налицо противоречие. С одной стороны текучесть приводит к целому ряду негативных последствий, с другой стороны, она, во-первых, неустранима, во-вторых, необходима.

В то же время в условиях высокой текучести представляется затруднительным проведение мероприятий, реализация которых рассчитана на продолжительный срок, и вообще какой бы то ни было целостной политики банков. Следствием текучести является ситуация, когда идеи одних людей приходится претворять в жизнь совсем другим. Тем временем, сами идеи и механизмы их реализации далеко не всегда соответствуют собственным взглядам исполнителей. В конечном итоге, это может привести к тому, что весь процесс придется начинать с «чистого листа».

В данной дипломной работе объектом исследования является ОАО «Сбербанк России» и один из его филиалов - Краснопресненское отделение Сбербанка № 1569 г. Москвы.

Анализ системы управления персоналом Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 проводился по нескольким критериям и показал, что кадровую политику данного филиала Сбербанка можно охарактеризовать как пассивную, то есть:

1) отсутствует комплексный анализ кадровой ситуации;

2) у руководства банка отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала;

) работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий.

Данный подход приводит к высокой текучести кадров среди банковских специалистов Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569. В то же время необходимо отметить, что в условиях высочайшей конкуренции среди банков одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Именно поэтому формирование рациональной системы управления персоналом в настоящее время должно стать одной из ключевых задач руководителей Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569.

В представленной дипломной работе были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом банка. По их реализации можно сделать следующие выводы.

Основная тенденция в развитии компенсационного пакета банка должна заключаться в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. При разработке модели оплаты труда и надбавок:

1. Для каждой должности имеется разрядная вилка, которая дает возможность сотрудникам расти в пределах одной должности.

2. Базовый оклад равен произведению базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.

. Базовая зарплата равна сумме базового оклада, надбавки за стаж работы и общую эффективность работы.

. Переменная часть заработной платы рассчитывается в процентах от базовой зарплаты.

. Для разных категорий персонала определен различный процент переменной части.

. Общее денежное вознаграждение равно сумме базовой зарплаты и переменной части.

Корпоративная культура оказывает самое непосредственное влияние на результаты деятельности банка и, тем самым, в значительной мере определяет эффективность его функционирования. Совершенствование корпоративной культуры Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 обеспечивает основу для представления внешних и внутренних факторов в виде интегрированного целого, дает возможность выделить отдельные подсистемы, в пределах которых может осуществляться специализированное руководство по их развитию, а именно:

1) закрепление высокопрофессионального персонала;

2) косвенное и прямое стимулирование труда;

) создание комфортного социально-психологического климата и организацию деятельности работников банка как единой команды;

) создание благоприятного общественного мнения о банке (PR-цели);

) увеличение реального благосостояния собственных работников.

Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569 и ОАО «Сбербанк России» в целом. Он определяет целевую группу и тематику обучения. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач, стоящих перед отделами банка. Если же такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно хаотично и неорганизованно.

Становление банковской сферы в России сопровождается различными по направленности и содержанию социально-психологическими процессами: расслоением банковского сообщества на относительно автономные профессиональные группы, усилением риска и напряженности в работе банковских служащих, повышением ответственности и необходимостью постоянного обновления знаний и опыта.

Разработаны формы и методы социально-психологической поддержки для всех групп банковских служащих Краснопресненского отделения Сбербанка № 1569. Применение разработок отечественной практической психологии в банковской сфере, адаптация западных программ, а также создание новых специализированных учебных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов для банковских специалистов будут способствовать повышению эффективного банковского дела.

# Библиография

1. Алавердов А.Р. Социально-психологическое обеспечение процесса управления персоналом в коммерческом банке // Банковское дело. 2011. № 2. С. 34 - 37.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. - М.: Соминтэк, 2011. - 255с
3. Балабанов И.Т. Основы банковского менеджмента. - Финансы и статистика, 2005. - 157с.
4. Банковское дело: справочное пособие / Под ред. Ю.А. Бабичевой - М.: Финансы и Статистика, 2004. - 326 с.
5. Бондарев А. Кадры решают все // Банковские технологии. 2004. № 7. С. 56 - 61.
6. Васильченко А.И. Понятие коммерческого банка, основные функции коммерческих банков. - М.: Новая волна, 2011. - 112 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.П. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2001. - 464 с.
9. Демченко Т. Управление персоналом банка: современные подходы // Человек и труд. 2005. № 8. С. 62-65
10. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с. (Учебники для программы МВА)
11. Клочков И. Банки и банковское дело. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. - 192с.
12. Кучкаров З.А., Шаляпина С.К., Левенец В.В. Автоматизированное проектирование системы управления персоналом банков // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 1. С.13-17.
13. Ловягин А.Е. Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление. // Управление персоналом. 2011. № 4. С. 54 - 57.
14. Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации. // Кадры предприятия. 2004. № 3. С.11-19.
15. Магура М.И. Проблема безопасности при отборе кадров // Управление персоналом. 2011. № 3. С. 47-51.
16. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом банка // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 5. С. 39-45.
17. Моргунов Е, Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований к банковским специалистам // Человек и труд. 2010. № 8. С. 52-57.
18. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. - М.: Инфра-М. 2004. - 288 с.
19. МакНотон Д. Организация работы в банках. - Финансы и статистика, 2002. - 240с.
20. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. СПб.: Питер, 2011. - 160с.
21. Рубайлова С. «Нестандартный» подход в системе мер по стабилизации деятельности банков // Управление персоналом. 2005. № 1. С. 76-79.
22. Самоукина Н.В. Управление банками России: цели, методы, программы Банковские технологии. 2011. № 1. С.22-31.
23. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. - СПб. Питер. 2003. - 236 с.
24. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR - практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. - СПб.: Питер. 2005. - 320 с.
25. Ситнин А.В. и др. Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. М., 2005. С. 146 - 165.
26. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2005. - 240 с.
27. Старобинский Э. Проблемы управления персоналом банка // Управление персоналом. 2005. № 12. С. 53-59.
28. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
29. Уткин Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. - М.: Фонд Экономического Просвещения, 2004. - 224 с.
30. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб: Питер. 2002. - 126 с.

# Приложения

Приложение 1

Уровни и принципы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень управления | Направление деятельности уровня | Ресурсное обеспечение |
| Первый уровень - высший (Правление и его Председатель) | 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, в том числе материального и морального поощрения, социальной поддержки. 6.Выборочные встречи с работниками, оценка работы кадровых подразделений. 7.Развитие организационной структуры банка. 8.Развитие корпоративной культуры банка (в части персонала). | 1 .Штаты (помощник Председателя, советник по кадрам, референты). 2.Смета расходов (по мероприятиям данного уровня). |
| Второй уровень - профессиональные подразделения по работе с персоналом (отдел кадров, группа психологов, Учебный центр и др.) | 1.Профессиональная работа по отбору, оценке, обучению, продвижению и поддержке сотрудников фирмы. 2.Устранение конфликтов, создание психологического комфорта. 3.Формирование корпоративного сознания, стимулирование персонала к достижению наилучших результатов. 4.Определение уровня занятости сотрудников. 5.Оценка и помощь в улучшении условий труда сотрудников. 6.Помощь руководителям подразделений банка в работе с персоналом. 7.Информирование сотрудников. 8.Повышение квалификации сотрудников. | 1 .Штатный состав служб. 2.Расходы по смете банка. 3.Техническое обеспечение (информационные технологии, обучающие технологии и оборудование, тесты). |
| Третий уровень - работа с персоналом руководителей подразделений банка | 1 .Оценка сотрудника при приеме на работу, адаптация нового сотрудника. 2.Контроль за обучением сотрудников. 3.Поощрение и мотивация персонала. 4.Информирование об итогах работы подразделения. 5.Создание своего кадрового резерва. | 1 .Менеджеры по кадрам у руководителей. 2.Кураторы профессиональных кадровых служб. 3.Смета расходов (премирование, социальная поддержка, направление на обучение и стажировку). |

Приложение 2

Рекомендации по принципам руководства персоналом

|  |
| --- |
| 1. Оценка деятельности персонала по повышению основных производственных (технологических) задач |
| 2. Система оценки руководителем (лично): 1) через отчеты руководителей кадровых служб, основных подразделений; 2) на аттестациях персонала и руководителей; 3) на заседаниях Правления (Совета директоров); 4) направлением ревизоров в конкретные подразделения, внутренний и внешний аудит; 5) через социологические опросы. |
| 3. Основа оценки, выводов: 1) замечания клиентов, партнеров; 2) финансовые итоги; 3) ввод мощностей (сроки, качество); 4) замечания органов государственной власти (налоговые, финансовые, таможенные службы, местная администрация и другие службы). |
| 4. Технология изменения состояния: 1) установление начального (отчетного) уровня кадрового потенциала (профессионализм, опыт, навыки); 2) определение целевых задач - отслеживание и корректировка изменений - оценка результатов. |
| 5. Постоянная постановка новых задач и оценка предложений, работы подчиненных (руководителей кадровых служб) |
| 6. Система внутренней и внешней информации |
| 7. Установление деловых, доброжелательных отношений с руководством параллельных отделов, служб, департаментов |

Приложение 3

Типовое Положение о службе управления персоналом Банка

Общие положения

.1. Полное наименование Подразделения - Служба персонала ЗАО «Банк \_\_\_\_\_\_\_\_».

.2. Подчиненность Подразделения:

1) административная - Председателю Правления Банка;

2) функциональная - Председателю Правления Банка.

.3. Основанием для создания, реорганизации и ликвидации Подразделения является решение Председателя Правления Банка, оформленное его приказом. Подразделение осуществляет свою деятельность, руководствуясь действующим законодательством, настоящим Положением, другими внутренними нормативными документами Банка, а также рабочими распоряжениями и приказами Председателя Правления Банка.

.4. Подразделение возглавляется руководителем Службы - Директором по персоналу, назначаемым на данную должность и смещаемым с нее приказом Председателя Правления Банка. В своей деятельности руководитель Службы персонала руководствуется настоящим Положением, а также должностной инструкцией, утверждаемой Председателем Правления Банка.

.5. Настоящее Положение вводится в действие с момента утверждения. Изменения и дополнения, вносимые в процессе его эксплуатации, предполагают необходимость переутверждения документа.

Функциональные обязанности

.1. Служба персонала функционирует в Банке как специализированное штабное подразделение, непосредственно отвечающее за кадровое направление деятельности Банка.

.2. Служба обеспечивает разработку предложений по формированию и оперативной корректировке долгосрочной стратегии управления персоналом Банка, готовит их к утверждению Председателем Правления Банка и несет ответственность за практическую реализацию кадровой политики.

.3. В рамках вышеуказанной стратегии Служба осуществляет разработку, внедрение и текущую эксплуатацию целостной системы управления персоналом, распространяющейся на все структурные подразделения Банка, включая региональные представительства и филиалы.

.4. В перечень основных функциональных обязанностей Службы по конкретным направлениям системы управления персоналом включается:

.4.1. Перспективное и текущее планирование персонала, отражающее:

1) формализованные требования Банка к квалификационным и личностным качествам кандидатов на замещение конкретных рабочих мест (должностей);

2) потребности Банка в целом и его структурных подразделений в создании или сокращении рабочих мест.

.4.2. Привлечение и отбор персонала, включая:

1) маркетинговые исследования на рынке труда соответствующих специальностей и профессий;

2) разработку и совершенствование методик отбора кандидатов на замещение вакантных рабочих мест в Банке, разработку и утверждение процедур и регламентов по привлечению персонала;

) организацию и осуществление процесса непосредственного привлечения и отбора персонала.

.4.3. Разработка, формирование и дальнейшее развитие механизмов оплаты труда и социальных составляющих компенсационного пакета Банка, включая:

1) разработку и внедрение систем оплаты труда, направленных на усиление личного и группового вклада в общую экономическую эффективность деятельности Банка;

2) разработку и внедрение системы социальных программ и социальных льгот для сотрудников Банка.

.4.4. Планирование и координация процесса развития персонала Банка, включающего в себя:

1) первичное развитие вновь принятых на работу сотрудников, обеспечивающее возможность их наиболее полной и оперативной адаптации к условиям деятельности в Банке;

2) постоянное обучение (повышение квалификации, углубление профессиональной специализации, переподготовка, тренинг) сотрудников по дифференцированным для каждой категории персонала учебным программам, разрабатываемым Службой персонала;

) формирование и оперативное управление резервом на выдвижение, обеспечивающее удовлетворение потребностей Банка в управленческих кадрах, подготовленных из числа собственных сотрудников.

.4.5. Организация, методическое руководство и координация процесса оценки деятельности и аттестации сотрудников, как необходимого условия их дальнейшего развития:

1) разработка типовой процедуры плановой аттестации всех категорий сотрудников Банка;

2) подготовка календарных графиков проведения аттестации;

) непосредственное участие в работе аттестационных комиссий, регистрация соответствующих решений и контроль за их реализацией.

.4.6. Разработка, методическое руководство и координация процесса организационного развития Банка в целом и его структурных подразделений, который включает в себя:

1) разработку предложений и проектов по оптимизации структуры управления Банком;

2) методическое и технологическое обеспечение процессов создания, объединения и реорганизации структурных подразделений Банка;

) разработку и утверждение положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, квалификационных требований к должностям и рабочим местам.

.4.7. Оперативное ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства, выполнение регистрационных функций:

1) подготовку проектов кадровых приказов и распоряжений, обеспечение их утверждения руководством Банка, а также контроль за полным и своевременным исполнением кадровых решений;

2) документирование трудовых отношений сотрудников с Банком в соответствии с действующим законодательством;

) регистрация, учет и хранение кадровой документации;

) формирование и ведение личных дел (персональных файлов) сотрудников Банка.

.5. Служба оказывает методическую помощь руководителям структурных подразделений Банка по всем вопросам, связанным с управлением персоналом.

.6. Служба осуществляет функциональное руководство деятельностью децентрализованных кадровых служб филиалов и представительств Банка, включая контроль за их функционированием и оперативную организационно-методическую помощь, в том числе - в форме обучения их сотрудников.

.7. Служба устанавливает и поддерживает контакты Банка со сторонними организациями, направленные на решение всего комплекса задач по кадровой политике и управлению персоналом.

Функциональные права

.1. Настоящим разделом Положения определяются права, объективно необходимые Службе персонала для наиболее эффективного исполнения установленных выше функциональных обязанностей.

.2. Руководитель Службы имеет право принимать участие в обсуждении любых вопросов, имеющих отношение к управлению персоналом и кадровой политике Банка, на заседаниях Правления Банка.

Руководитель Службы вправе также просить о включении в повестку очередного заседания Правления Банка вопросов, отнесенных к его компетенции.

.3. Служба имеет право на централизованное выделение, в соответствии с разработанными и утвержденными сметами, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для исполнения установленных ей функциональных обязанностей.

.4. Руководитель Службы вправе (по решению Председателя Правления Банка) подписывать и утверждать кадровые документы:

1) трудовые книжки сотрудников;

2) отпускные записки (приказы о предоставлении отпуска);

) графики отпусков сотрудников Компании;

) справки сотрудникам с места работы;

) распоряжения по кадровым вопросам и вопросам управления персоналом.

Руководитель Службы персонала вправе самостоятельно подписывать и утверждать любые внутренние нормативно-методические документы по всем аспектам управления персоналом, за исключением части их, отнесенной решением Председателем Правления Банка к собственной компетенции.

.5. Служба вправе контролировать соблюдение всеми структурными подразделениями и должностными лицами Банка требований утвержденных внутренних нормативно-методических документов по вопросам управления персоналом.

.6. Сотрудники Службы в рамках своей компетенции имеют право получать от руководителей структурных подразделений Банка своевременной и полной управленческой информации, необходимой для исполнения установленных им должностных функций.

.7. Руководитель Службы вправе предлагать кандидатуры руководителей децентрализованных кадровых служб представительств и филиалов Банка и вносить предложения об освобождении их от должности.

.8. Специалисты Службы имеют право на участие в заседаниях всех Аттестационных комиссий Банка, в том числе - при формировании соответствующих решений.

Ответственность подразделения

.1. Служба персонала несет установленную настоящим Положением административную и экономическую ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение установленных ей функциональных обязанностей.

.2. Основанием для применения к Службе административных или экономических санкций могут выступать:

1) негативная оценка итоговых или промежуточных результатов по кадровой политике со стороны Председателя Правления Банка;

2) обоснованные претензии к деятельности Службы со стороны заместителей Председателя

.3. Административная ответственность реализуется в форме различных дисциплинарных санкций, применяемых Председателем Правления Банка в установленном порядке непосредственно к руководителю Службы.

Руководитель Службы от своего имени и в рамках собственной компетенции вправе применить аналогичные санкции к виновным сотрудникам Службы.

.4. Экономическая ответственность Службы и применение экономических санкций определяются внутренними нормативно-методическими документами Банка

Приложение 4

Фрагмент компьютерной программы «Ягуар»

Описание. Испытуемый переносится в условия утрированно рутиной банковской деятельности, в процессе которой он вынужден анализировать пары чисел, составленных по специальному псевдо-случайному алгоритму, на предмет их совпадения.



Пары чисел выводятся на 10 страницах, на каждой из которых помещается 20 шт. Балльная оценка теста рассчитывается как функция от трех переменных (дисперсии времени ответа, дисперсии количества ошибок и среднего времени ответа).

Параметры

Время ответа на одну страницу. Среднее время в секундах, которое испытуемый затрачивает на выполнение набора заданий, выводимых на одной странице.

Дисперсия времени ответа

Дисперсия ряда значений, составленного из значений времени ответа на каждую пройденную страницу. Измеряется в секундах.

Количество ошибок на страницу

Безразмерная дробная величина, характеризующая среднее количество ошибок на 1 страницу заданий.

Дисперсия количества ошибок

Дисперсия ряда значений, составленного из значений количества ошибок на каждую страницу теста (безразмерная дробная величина).

Время ответа на одну страницу (набор)

Набор промежуточных значений времен ответа на одну страницу. Измеряется в секундах.

Количество ошибок на страницу (набор)

Набор промежуточных значений (безразмерных целых величин) количества ошибок на каждую страницу

Приложение 5

Руководство банка ОАО «Сбербанк России»

Наблюдательный Совет

|  |  |
| --- | --- |
| Игнатьев Сергей Михайлович | Председатель Центрального банка Российской Федерации |
| Заместители Председателя | |
| Лунтовский Георгий Иванович | Первый заместитель Председателя Центрального банка Российской Федерации |
| Улюкаев Алексей Валентинович | Первый заместитель Председателя Центрального банка Российской Федерации |
| Члены Наблюдательного совета | |
| Алешкина Алла Константиновна | член Наблюдательного совета |
| Афанасьев Мстислав Платонович | И.о. ректора Академии бюджета и казначейства Министерства финансов Российской Федерации |
| Греф Герман Оскарович | Президент, Председатель Правления Сбербанка России |
| Данилов-Данильян Антон Викторович | Главный аналитик ОАО ОПК «Оборонпром» |
| Дворкович Аркадий Владимирович | Начальник Экспертного управления Президента Российской Федерации |
| Дроздов Антон Викторович | Директор Департамента экономики и финансов Правительства Российской Федерации |
| Златкис Белла Ильинична | Заместитель Председателя Правления Сбербанка России |
| Иванова Надежда Юрьевна | Директор Сводного экономического департамента Центрального банка Российской Федерации |
| Казьмин Андрей Ильич | член Наблюдательного совета |
| Кудрин Алексей Леонидович | Заместитель Председателя Правительства - Министр финансов Российской Федерации |
| Саватюгин Алексей Львович | Директор Департамента финансовой политики Министерства финансов Российской Федерации |
| Ткаченко Валерий Викторович | Главный аудитор Центрального банка Российской Федерации |
| Федоров Борис Григорьевич | доктор экономических наук |
| Шор Константин Борисович | Начальник Московского главного территориального управления Центрального банка Российской Федерации |

ГРЕФ ГЕРМАН ОСКАРОВИЧ - Президент, Председатель Правления банка

|  |  |
| --- | --- |
| Члены Правления Банка | |
| БРИНЗА Александр Валентинович | Заместитель Председателя Правления банка |
| ГОВОРУНОВ Александр Николаевич | Заместитель Председателя Правления банка |
| ЗАХАРОВ Александр Владимирович | Заместитель Председателя Правления банка |
| ЗЛАТКИС Белла Ильинична | Заместитель Председателя Правления банка |
| КОРОЛЕВ Евгений Арефьевич | Заместитель Председателя Правления банка |
| МАНОЙЛО Андрей Федорович | Заместитель Председателя Правления банка - директор Управления внутреннего контроля, ревизий и аудита |
| СОЛОВЬЕВ Александр Кириллович | Заместитель Председателя Правления банка, председатель Центрально-Черноземного банка Сбербанка России |
| ГАВРИЛОВ Виктор Владимирович | Член Правления, председатель Северо-Кавказского банка Сбербанка России |
| ГОЛИКОВ Андрей Фёдорович | Член Правления, директор Казначейства |
| КРУЖАЛОВ Андрей Васильевич | Член Правления, директор Управления бухгалтерского учета и отчетности |
| КУЛЕШОВ Николай Иванович | Член Правления, директор Управления корпоративных клиентов |
| ПЕСОЦКИЙ Владимир Филимонович | Член Правления, председатель Алтайского банка Сбербанка России |
| РЫБАКОВАГалина Анатольевна | Член Правления банка, директор Управления по работе с филиалами |
| СУНДЕЕВ Владимир Борисович | Член Правления банка, директор Операционного управления |
| СЮКАСЕВ Леонид Михайлович | Член Правления, директор Юридического управления |
| ЩУРЕНКОВ Виктор Васильевич | Член Правления банка, председатель Поволжского банка Сбербанка |

Приложение 6

Организационная структура ОАО «Сбербанк России»



Приложение 7

Рекомендации по разработке «кодекса профессионального поведения сотрудника банка»

. Понимание и следование философии банка. Руководство банка считает своей главной задачей вывод банка в число ведущих финансовых компаний с безупречной деловой репутацией. Задачи, концепция и стратегия развития банка исходят из взгляда Правления банка на современное развитие предпринимательства в России и в мире, роль и место человека капитала в новых экономических условиях.

Наш банк - это, прежде всего напряженный труд. Труд всего персонала, каждого сотрудника. Главное условие для персонала - работать постоянно, без остановок, не расслабляясь, не останавливаясь на достигнутом.

Наш банк - это внимание к клиенту. Для банка каждый клиент единственный. Основополагающим принципом в работе банка является правило «Знать своего клиента». Клиент также должен быть подробно осведомлен о характере, объеме и пределах предоставляемых банком услуг.

Наш банк - это стиль жизни сотрудников: жить в достатке, улыбаться, умело тратить заработанные деньги. Каждый сотрудник, разделяя философию банка, должен чувствовать свою причастность к успехам фирмы, понимать свою ответственность за ее дела, цену своих возможных упущений. Работник, понимающий задачи и философию банка, легче сможет наметить себе конкретные цели в каждой реальной ситуации.

. Отношения с клиентами и коллегами по работе. Основной долг каждого сотрудника банка - поддерживать честные отношения с клиентами, служащими и коллегами, бывшими и нынешними. Сотрудник не должен пользовать методами, унижающими достоинство клиентов, других служащих или своих коллег. Он обязан хранить в тайне конфиденциальную информацию, доверенную ему клиентами или коллегами, не должен представлять интересы одной из конфликтующих или соперничающих сторон без согласия на то всех заинтересованных сторон.

При выполнении своих служебных обязанностей сотрудник не должен принимать гонорары, комиссионные или другие виды ценного вознаграждения за предоставленные услуги от кого бы то ни было, помимо установленных в банке правил оплаты труда. Он отклоняет любое сомнительное предложение, оказывает активную помощь другим людям избежать обмана. Сотрудник банка дорожит добрым именем банка и своим собственным.

То, что необходимо для продвижения сотрудника - это не ревность коллег, не их зависть или восхищение, а поддержка, понимание, симпатии членов группы, к которой он принадлежит.

Отношения к окружающим должны быть такими же, каких он ждет сам от них. В банке приветствуется уважительное отношение сотрудников к делам фирм-партнеров и даже конкурентов. Здесь не поощряется пренебрежительное отношение или злорадство к ошибкам и неудачам коллег, соперников.

. Развитие профессиональных качеств. В банке приветствуется и поощряется активная работа сотрудников по повышению своего уровня профессиональных знаний, тщательное изучение отечественного и зарубежного опыта деятельности аналогичных структур. Чтобы победить в конкурентной борьбе, нужно найти лучшее в мире, перенять его и сделать совершеннее, чем это было раньше.

Банк предоставляет сотрудникам широкие возможности повышения квалификации, стажировок в других банках, получения профессионального образования. Особо отмечается инициатива и творчество сотрудников, высоко ценятся их предложения по укреплению авторитета банка, банка достижению высоких коммерческих результатов, энергичное участие в выработке и реализации ценных для банка идей и предложений. Честное отношение к делу, максимальное использование своих сил и способностей приносит, как правило, сотруднику моральное удовлетворение и материальную выгоду, является залогом процветания нашей организации.

. Требования к дисциплине, соблюдению трудового распорядка, установленных норм и условий работы. Сотрудник банка обязан соблюдать установленный режим работы. Этот порядок нацелен на максимальные удобства для клиентов. Отсутствие сотрудника на рабочем месте возможно с согласия его непосредственного начальника с оформлением в принятом в банке порядке.

Сотрудник является на работу опрятным, в строгой деловой одежде. Он бережно относится к оборудованию своего рабочего места. Материальная оценка труда сотрудника определяется его должностным окладом (с учетом присваиваемого в установленном порядке знания, категории разряда). В банке также принята система поощрения эффективно работающих сотрудников. В банке установлена система материально-технической поддержки сотрудников, прежде всего, в критических для них ситуациях, а также для помощи в решении медицинского, санаторно-курортного обслуживания, развития здорового образа жизни.

. Отношения с властными структурами и общественностью. Должностное отношение к власти и общественным структурам - важный элемент успешного ведения дел. Уважение нужно на всех уровнях. В банке уважают не только своего начальника, но и своих подчиненных и коллег, что является надежной гарантией самоуважения. В личных беседах со своими знакомыми, в выступлениях сотрудников в печати, в других средствах массовой информации следует формировать достойный имидж банка и его структур.

Приложение 8

Взаимодействие с людьми (с учетом типа характера индивидуума)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип характера | Характеристика человека с таким типом характера | Рекомендации по взаимодействию с человеком данного характера |
| Гипертимный (гиперактивный) | Повышенная доброжелательность, общительность, но многие дела до конца не доводит, высокая самооценка | Создать условия для проявления его инициативы. Ставить на участки, где требуются контакты с людьми. Для создания климата доброжелательности в коллективе. |
| Аутистический (замкнутыйобращенный в себя) | Малообщительность, замкнутость, очень чувствительны. Свой внутренний мир не раскрывают. Хороший, вдумчивый работник, во всем хорошо разбирается сам. | Не спешите устанавливать с ним неформальные контакты. Организуйте его деятельность так, чтобы он мог прислушаться к мнению окружающих. |
| Лабильный | Чувствительность, эмоциональность, малейшая грубость приводит в уныние. | Надо создать для них хороший психологический климат, доброжелательность. Хорошо действует общение с гипертимами. |
| Демонстративный | Немного актерское поведение, стремление к успеху, желание хорошо выглядеть в глазах окружающих, некритичность на себя. | Поручайте рекламу продукции. Вводите поправку на его обещания. |
| Психостенический | Рационален, замкнут, часто воздерживается от конкретных действий, много сомнений. | Не поручайте принятие ответственных решений. Противопоказана административная деятельность. |
| Застревающий | Властолюбие, рекламность, противоположен лабильному характеру, инертность мышления. | Может злоупотреблять властью. Не стремитесь перевоспитать. |
| Конформный | Уступчив, мягок в обращении, не имеет собственного мнения. | Не надо выдвигать их руководить (они хорошие помощники). Хорошо работают при регламентирующей деятельности. 2. Жесткий контроль за их действиями. |
| Неустойчивый | Нет твердых внутренних принципов, недостаточно чувства долга, стремление к развлечениям. | Жесткий контроль за их действиями. |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |