

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного Обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

| |
|--------------------------------------------------------|
| Тема работы |
| Совершенствование кадровой политики предприятия |
| УДК 005.96.:336.72 |

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|----------------------------------|---------|------|
| 3-3203 | Оловянишникова Татьяна Сергеевна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Черепанова Н.В. | к.ф.н. | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Черепанова Н.В. | к.ф.н. | | |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Т.В. | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------|------------------------|---------|------|
| менеджмента | Чистякова Н.О. | к.э.н. | | |

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

« » 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|-------------------------|
| дипломная работа |
|-------------------------|

Студенту:

| | |
|---------------|----------------------------------|
| Группа | ФИО |
| 3-3203 | Оловянишникова Татьяна Сергеевна |

Тема работы:

| | |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|
| Совершенствование кадровой политики предприятия | |
| Утверждена приказом директора | № 1590/с от 26.02.2016 г. |

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i> | Организационные документы ПАО Сбербанк, отчеты деятельности, отчеты социальной ответственности |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i> | 1. Исследование теоретических аспектов управления персоналом и кадровой политики 2. История и организационная структура ОАО Сбербанк 3. Исследование показателей эффективности использования персонала 4. Определение проблем кадровой политики предприятия Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики. |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p> | <p>Табличные данные: характеристики кадровой политики, основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2012 – 2015 г.г. млрд. руб., ряд распределения по возрастным группам работников Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» г. Томск.</p> <p>Рисунки: алгоритм разработки и реализации кадровой политики кредитной организации, систематизация методов оценки сотрудников по способу измерения оцениваемых сведений, система корпоративного управления банка.</p> |
| <p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> | |
| <p>Раздел</p> | <p>Консультант</p> |
| <p>Социальная ответственность</p> | <p>Черепанова Н.В.</p> |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p> | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|------------------------|------------------------|---------|------|
| <p>Доцент</p> | <p>Черепанова Н.В.</p> | <p>к.ф.н</p> | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|---------|------|
| <p>3-3203</p> | <p>Оловянишникова Т.С.</p> | | |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 119 страниц, 21 рисунок, 28 таблиц, 67 использованных источников.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом

Объектом исследования является ПАО Сбербанк России.

Цель работы– анализ существующей кадровой политики предприятия и выработка рекомендаций по ее усовершенствованию.

В процессе исследования проводились исследования кадрового состава, эффективности использования кадров предприятия, адекватности кадровой политики целям и задачам предприятия.

В результате исследования выделены проблемы кадровой политики ПАО Сбербанк России, предложены рекомендации по ее совершенствованию, оценена экономическая эффективность потенциальных изменений.

Степень внедрения: рекомендации по совершенствованию кадровой политики переданы в отдел управления персоналом подразделения.

Область применения: кадровая политика сервисных организаций

Экономическая эффективность/значимость работы: результаты исследования показали, что совершенствование отдельных элементов кадровой политики позволят стабилизировать кадровую ситуацию, что в свою очередь позволит организации сосредоточиться на достижении экономических целей организаций.

Планируется оценить эффективность предложенных мер в долгосрочной перспективе.

Оглавление

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение..... | 6 |
| 1 Теоретические основы кадровой политики на предприятии..... | 9 |
| 1.1 Сущность кадровой политики | 9 |
| 1.2 Место кадровой политики в управлении персоналом | 14 |
| 1.3 Виды кадровой политики | 35 |
| 2 Анализ кадрового состава Томского отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск | 46 |
| 2.1 Краткая характеристика ПАО«Сбербанк» | 46 |
| 2.2 Анализ кадрового состава Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск | 63 |
| 2.3 Оценка эффективности использования кадрового состава | 72 |
| 3 Совершенствование кадровой политики в Томском отделении № 8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск | 81 |
| 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск | 81 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности, разработанных мероприятий | 91 |
| 4 Социальная ответственность | 98 |
| Заключение | 107 |
| Список используемых источников..... | 110 |
| Приложение АПринципы формирования кадровой политики организации | 117 |
| Приложение БСтруктура программ КСО | 118 |

Введение

Актуальность темы исследования. В нынешних экономических обстоятельствах основной задачей организаций предстает обеспечение значительной результативности собственной деятельности. Подобная задача предстает комплексной, потому что результативность компании в целом устанавливается большим числом различных воздействующих на нее факторов, – как внутренней, так и внешней среды. Среди факторов внутренней среды, которая в большей величине проверяется и создается самой компанией, одним из основных предстает его персонал. Соответствие его характеристик целям и задачам компании – основной фактор предпринимательского успеха.

В обстоятельствах постоянного формирования экономической среды, главной задачей в сфере управления персоналом предстает обеспечение требований, формулирующихся в рамках стратегии развития организации, в части состава, структуры, величины профессиональной компетентности и прочих свойств персонала. Достижение данной задачи допустимо лишь с помощью создания стратегии развития персонала и увеличения потенциала организации в данной сфере.

На нынешнем этапе исследователями выработан значительный вклад в исследование проблемы увеличения результативности функционирования организаций в целом, и в частности, вопросов планирования формирования и осуществления программ обучения кадров. Тем не менее, до данного времени проблемам стратегического воспитания кадров в отраслевом аспекте отводилось довольно мало внимания. В практической деятельности большое многообразие применяемых методик воспитания кадров, начиная от государственной системы образования и завершая самообразованием, повергает к слабой результативности их использования. Помимо этого, до данного времени остаются методологические трудности оценки результативности обучения персонала, в том числе – обоснования инвестиций в обучение, что соединено с вопросами асимметрии информации в данном

направлении, нехватки возможности исключения воздействия иных факторов и структурной сложности самого процесса обучения.

Кадровая политика – это составная часть управленческой деятельности производственной политики компании. Кадровая политика является целенаправленной деятельностью в создании трудовых коллективов, которые наилучшим образом могут способствовать совмещению приоритетов и целей организации и его сотрудников.

Вопросы управления российскими организациями и персоналом являются одними из важнейших научных задач и диктуют изменения требований к подготовке высококвалифицированного и конкурентоспособного персонала.

Поэтому в последние годы в России расширяются действия в области профессионального развития на всех уровнях. Кроме того, функционирование современных организаций зависит от принимаемых управленческих решений. Следовательно, результативность хозяйственной деятельности организации, отрасли и страны зависит от качества управления, персоналом и роль его становится стратегически значимой для современного развития России. Руководители передовых компаний должны четко осознавать, что без квалифицированного персонала практически невозможно добиться высокой эффективности производства, даже при наличии инновационных технологий и благоприятных внешних условий производительного труда. Именно людьми делается работа, подаются идеи и это позволяет компаниям выстоять в конкурентной борьбе.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и совершенствование кадровой политики кредитной организации.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность, цели и функции кадровой политики;
- проанализировать основные подходы к формированию кадровой политики;

- рассмотреть критерии оценки кадровой политики;
- проанализировать кадрового состава Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томски оценка эффективности использования;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск;
- провести оценку экономической эффективности, разработанных мероприятий.

Объект исследования – Томское отделение №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

Предмет исследования – кадровая политики в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

Методы исследования – изучение научной литературы по проблеме исследования, наблюдение, анкетный опрос, тестирование, анализ результатов исследования.

В выпускной квалификационной работе были использованы литературные источники таких авторов А.В. Андреев, О.В. Кубанцевой, И.Е. Кудрявцева, Ю.А. Нижника, М.В. Носковой и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложения.

В первой главе рассматриваются теоретические основы формирования кадровой политики в современных условиях.

Во второй главе анализируется кадровый состав Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томски проведена оценка эффективности использования.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск и проведена оценка экономической эффективности, разработанных мероприятий.

1 Теоретические основы кадровой политики на предприятии

1.1 Сущность кадровой политики

В научных исследованиях имеется масса дефиниций кадровой политики и ее содержания.

Для изучения сущности кадровой политики нужно проанализировать понятие «кадровой политики», которые предлагают разнообразные исследователи в современных научных исследованиях.

Волгин А.П. анализирует ее как «совокупность правил и норм (которые обязаны быть уяснены и установленным образом выражены), приводящих человеческий ресурс согласно со стратегией компании».

Веснин В.Р. полагает, что «кадровая политика – это доля общей политики компании, выступающая собой в совокупности набора средств и мер по управлению кадрами предприятия в настоящий период времени с учетом надобностей предприятия, ее целей и задач».

Егоршин А.П. полагает «кадровую политику долей кадрового планирования и сопоставляет кадровую политику со стратегией формирования и улучшения кадров».

Зудина Л.Н. устанавливает кадровую политику компании как «неделимую кадровую стратегию, соединяющую разнообразные конфигурации кадровой работы, манеру ее осуществления на предприятии и планы по применению рабочей силы».

Кибанов А.Ю. доставляет следующую дефиницию кадровой политики. «Кадровая политика – это генеральное назначение кадровой работы, комплекс принципов, методов, конфигураций, организационного механизма по формированию целей и задач, сосредоточенных на сохранение, упрочение и усовершенствование кадрового потенциала, на формирование квалифицированного и высокопроизводительного объединенного коллектива, который способен вовремя прореагировать на регулярно трансформирующиеся

запросы рынка с учетом стратегии формирования предприятия и стратегии управления ее кадрами».

С учетом проанализированных выше дефиниций, под кадровой политикой необходимо разуметь официально принятую руководством организации комплекс принципов и следующих из них приоритетов формирования работы с кадрами, взаимосвязанную с коллективными назначениями формирования предприятия, ее финансовой, производственной, сбытовой политикой, сориентированную на: длительное будущее и сообщающую должное направление кадровым процессам.

Рассмотрение современной литературы отобразил, что в изучениях современных исследователей не присутствует отчетливой дефиниции взаимосвязи понятий кадровая политика и управление кадрами. Аверин А.Н., ссылаясь на то, что «кадровая политика, современные принципы работы с персоналом вызывают основания подобающего организационного механизма», а также на то, что «кадровая политика в новейших обстоятельствах сосредоточена на создание системы работы с персоналом», разрешают нам сделать заключение, что исследователи анализируют кадровую политику как начало системы управления кадрами.

Этой точки зрения придерживаемся и мы, считая, что любые решения и действия в области управления персоналом не смогут, приобрести конкретной направленности, если в их основе не будет заложена определенная политическая линия, что предполагает построение системы управления персоналом с учетом основных положений и принципов кадровой политики. Но при этом существует и обратная связь, заключающаяся в том, что практическая реализация технологий по управлению персоналом позволяет выявлять перспективные направления кадровой политики, корректировать ее принципы, уточнять цели и задачи в соответствии со сложившейся ситуацией.

Общее определение кадровой политики дает в своей диссертации Скуратова В.В., где она учитывает, что политика является

средством достижения цели и задает определенные ограничения в выборе путей ее достижения.

Таким образом, кадровая политика – это определенным образом разработанная и реализуемая официальная целевая система мер по работе с человеческими ресурсами, объединяющая различные формы деятельности, социально-экономической системы, своевременно обеспечивающая хозяйственный механизм трудовыми ресурсами требуемого качества и количества и мотивирующая человеческие ресурсы на высокопроизводительный, эффективный труд, создавая необходимые условия для максимальной творческой самореализации и развития.

Данное определение содержит следующие важные аспекты:

— кадровая политика – это система целенаправленных действий, способствующая реализации стратегической цели социально-экономической системы;

— кадровая политика – это официальная система мер, т.е. все положения кадровой политики должны быть документально закреплены и соответствовать текущему законодательству;

— кадровая политика должна отвечать двум основным группам интересов: интересам работодателей и интересам работников, посредством четко определенных механизмов работы с кадрами.

Таблица 1–Характеристики кадровой политики

| Признаки характеристик | Характеристики кадровой политики |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| Уровень разработки и реализации кадровой политики | Государственная, региональная, Городская, предприятия (организации), подразделения |
| Направленность кадровой политики | Цели, направления и задачи кадровой политики (конкретизируются в зависимости от уровня, и практической значимости) |
| Период реализации кадровой политики | Долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная, текущая. |
| Содержание мероприятий, задач кадровой политики | Организационные, экономические, финансовые, социальные, правовые, политические, демографические культурные |

Продолжение таблицы 1

| | |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Эффективность | Действенная, результативная, прагматичная, реализованная в значительной мере |
| Степень реализации | Полностью, частично, в значительной мере |
| Отношение к внешней среде | Открытая, закрытая |

Принципы кадровой политики выражают суть, основные правила, установки, требования, которыми руководствуются субъекты кадровой политики в работе с кадрами. Несмотря на некоторые отличия в подходах к обоснованию принципов кадровой политики, отмечаемые многими исследователями (например, Виханский О.С. и др.), большинство из них делят эти принципы на две группы: принципы разработки кадровой; политики и принципы реализации кадровой политики.

Кадровая политика — это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. Огромное влияние на формирование кадровой политики предприятий и акционерных обществ оказывают внешние факторы, например, состояние рынка труда, современное состояние и перспективы развития отрасли, в которой функционирует предприятие. Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

В качестве цели современной кадровой политики промышленного предприятия можно выделить интегрирование всех мероприятий кадровой работы в направлении, формирования и сохранения человеческого потенциала, полностью соответствующего стратегическим потребностям предприятия и обеспечивающего возможность быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней среды, с параллельным обеспечением социальной и правовой

защищенности работников, их гармоничного развития в соответствии с перспективами функционирования предприятия.

При этом человек, как объект политики, обладает собственными интересами, целями, ценностными ориентациями и установками, способен самостоятельно реагировать на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации, причем его поведение может в ряде случаев препятствовать достижению стоящих перед ней целей. Рассматривая персонал, исследователи пользуются следующими категориями, несущими в себе отношение к человеку: рабочая сила, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, а практики предпочитают традиционное, обезличенное понятие кадры.

Таким образом, кадровая политика предприятия — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика банка – это комплекс мероприятий, направленных на реализацию стратегии развития организации и работников организации как единого, органически существующего, целостного организма. В современных условиях для обеспечения эффективного развития банка процессы организации и управления персоналом должны быть гибкими, динамичными, конкурентоспособными, ориентированными как на клиентов, так и на всех субъектов финансовой среды, отвечать требованиям и потребностям расширения спектра финансовых и прочих банковских услуг.

Так, по мнению Вельш А.Г., «для того, чтобы кадровая политика соответствовала своему названию, она должна отвечать нескольким критериям:

1. Кадровая политика обязана быть сформулирована в письменном виде, быть понятной, охватывать все аспекты работы с персоналом;
2. Следует предусмотреть пути доведения утвержденной кадровой политики до всех сотрудников организации;
3. Кадровая политика должна согласовываться с политикой общества (государства);

4. Кадровая политика должна внутренне соответствовать официальным целям и общим задачам организации;

5. Различные специфические кадровые вопросы (укомплектование, подготовка кадров и др. должны взаимодополняться);

6. Кадровая политика должна вырабатываться в результате обсуждений на различных уровнях консультаций по всей организации».

При формировании кадровой политики необходимо учитывать, что в современных условиях она должна быть достаточно гибкой, т.е. и стабильной, так как именно со стабильностью связаны определенные ожидания работников, с другой стороны — динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями, которые не удалось предугадать.

1.2 Место кадровой политики в управлении персоналом

Любая кадровая политика направлена на то, чтобы повысить полезную отдачу от применения трудовых ресурсов. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Если стоит вопрос о необходимости наличия определенной квалификации для выполнения некоторых работ, то именно в рамках кадровой политике устанавливается, будет ли организация подготавливать сотрудников самостоятельно, отправит на соответствующее обучение или будет нанимать новых специалистов.

Принципы формирования кадровой политики организации приведены(приложение А).

Обеспечение организации кадрами, способными эффективно решать актуальные задачи в рыночных условиях, эффективное использование этих кадров, профессиональное и социальное развитие. А требования к кадровой политике сводятся к следующему:

Во-первых, она должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия и быть достаточно стабильной, допуская и ее корректировку в соответствии с изменениями в стратегии компании, производственной и экономической ситуации. Во-вторых, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей организации, а также должна предусматривать индивидуальный подход к работникам.

Введение кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Кроме этого, понадобится разработать программы профориентации и адаптации персонала, новые системы стимулирования и трудовой мотивации и управления трудовой дисциплиной.

В настоящее время формирование кадров коммерческого банка связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего компании. Альтернативность вариантов представлена широким диапазоном мер, а именно:

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку и профессиональный опыт в этой сфере;
- набирать со стороны или переучивать своих работников, подлежащих высвобождению в результате быстрого старения и сокращения жизненных циклов банковских продуктов;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального его использования;

– вкладывать деньги в подготовку дешевых, но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», способных к развитию своего потенциала и выполнению комплекса поставленных задач и др.

При выборе кадровой политики необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы, оказывающие влияние на функционирование коммерческого банка. Они представлены схематически на рисунке 1.

В сложившихся условиях кадровая политика должна обладать следующими чертами:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития банка. Она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. В последнее время в роли факторов роста эффективности и прибыльности банковского дела на первый план выходят развитие персонала, совершенствование организации труда, а не высокая маржа по кредитным операциям и высокие комиссионные по банковским операциям, как это было ранее.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой и динамичной, так как финансовая среда и рынок банковских услуг подвержены внезапным, трудно прогнозируемым изменениям, которые требуют быстрого реагирования на изменения среды и приспособление к меняющимся условиям.

3. Кадровая политика должна быть стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала.

4. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, так как формирование структуры персонала банка связано с определенными затратами.

5. Кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам, учитывать не только функциональные особенности работника, но и его социальные характеристики. Она должна быть нацелена на изучение обстановки в коллективах, на разработку предложений и рекомендаций по улучшению микропроцессов управления сотрудниками.

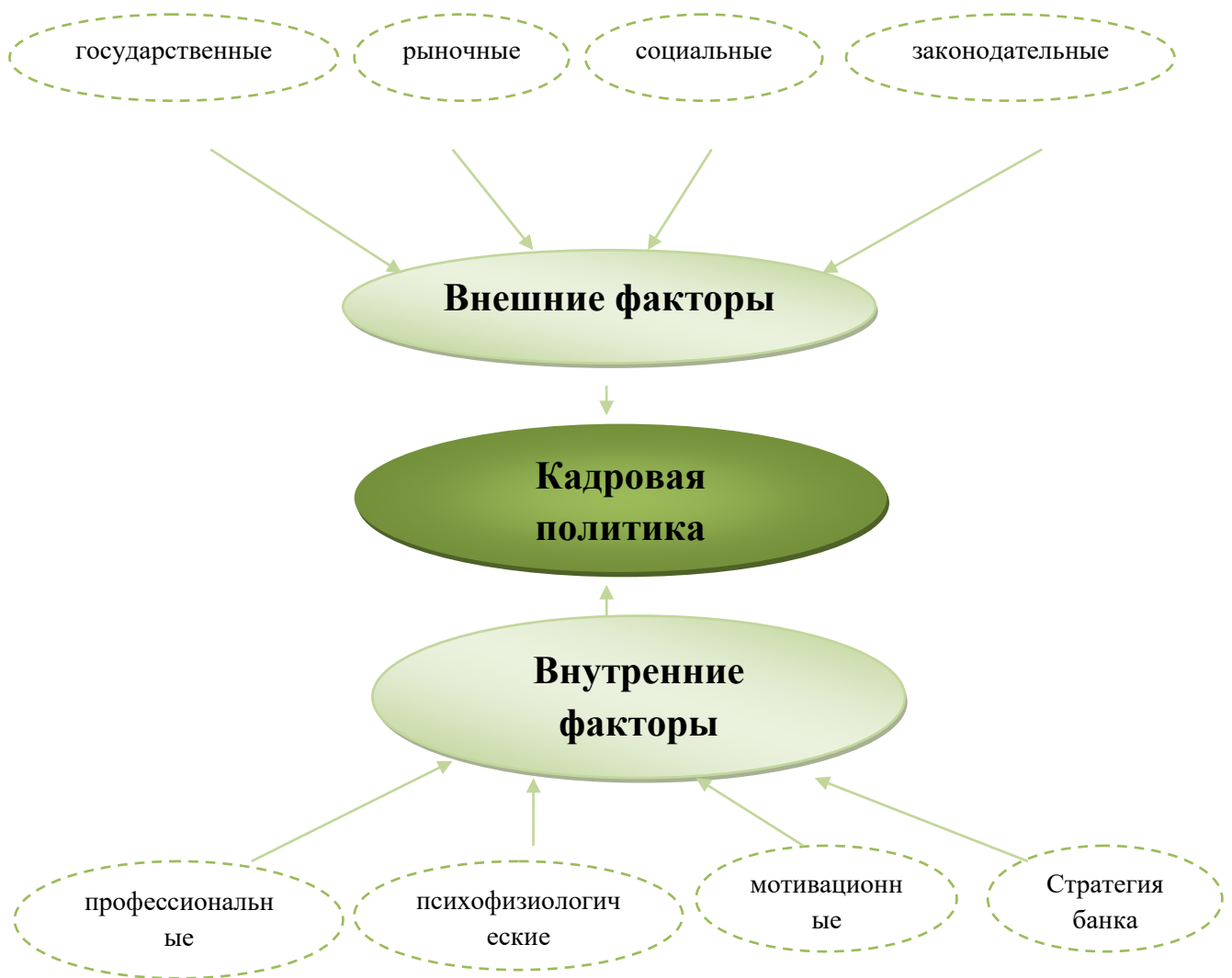


Рисунок 1– Влияние факторов внешней и внутренней среды на выбор кадровой политики

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ, стремительным развитием рынка банковских услуг, обуславливают стратегию формирования и корректировки кадровой политики организаций банковской сферы. Группы показателей, оказывающие влияние на стратегию формирование кадровой политики представлены в таблице 2.

Таблица 2–Группы показателей, оказывающие влияние на стратегию формирование кадровой политики банка

| Показатели, оказывающие влияние на стратегию формирования кадровой политики | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешние | Государственные | Направления денежно-кредитной политики государства; степень взаимозависимости субъектов финансовой среды – банков, финансовых организаций, государственных финансовых институтов, предприятий, населения; наличие гос. программ поддержки и развития сектора в рамках национальных проектов |
| | Рыночные | Финансовая среда; уровень конкуренции и соперничества на рынке банковских услуг; объем и темпы развития рынка банковских услуг; спрос на рабочую силу со стороны конкурентов; складывающийся уровень заработной платы |
| | Социальные | Уровень качества трудовой жизни; уровень безработицы; уровень спроса и предложения на рынке труда |
| | Законодательные | Требования трудового законодательства; требования банковского законодательства |
| Внутренние | Стратегия и философия банка | Тактика конкурентной политики банка; стиль управления банком; занимаемое положение на рынке банковских услуг |
| | Профессиональные | Профессиональная специализация банковских служащих; высокий уровень самостоятельности в принятии решений; высокая финансовая ответственность; высокая степень активности работника |
| | Психофизиологические | Умственный характер трудовых операций; нервно-эмоциональные затраты при выполнении этих операций; рутинность и монотонность трудовых действий |
| | Мотивационные | Профессиональное совершенствование; развитие трудового потенциала; уровень развитости системы материального и нематериального поощрения |
| | Другие | Ограниченность внутренних и внешних информационных потоков для обеспечения конфиденциальности информации; сохранность конфиденциальности информации |

В сложившихся условиях кадровая политика должна обладать следующими чертами:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития банка. Она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. В последнее время в роли факторов роста эффективности и прибыльности банковского дела на первый план выходят развитие персонала, совершенствование организации труда, а не высокая маржа по кредитным

операциям и высокие комиссионные по банковским операциям, как это было ранее.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой и динамичной, так как финансовая среда и рынок банковских услуг подвержены внезапным, трудно прогнозируемым изменениям, которые требуют быстрого реагирования на изменения среды и приспособление к меняющимся условиям.

3. Кадровая политика должна быть стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала.

4. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, так как формирование структуры персонала банка связано с определенными затратами.

5. Кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам, учитывать не только функциональные особенности работника, но и его социальные характеристики. Она должна быть нацелена на изучение обстановки в коллективах, на разработку предложений и рекомендаций по улучшению микропроцессов управления сотрудниками.

В экономической литературе управление банками в основном сводится к управлению активами и пассивами, портфелем ценных бумаг, выбору путей инвестирования и привлечения денежных потоков, контролю и прогнозированию рисков. Необходимо пересмотреть места и роли процесса управления персоналом. Ведь на современном этапе развития банковской системы повышение результативности и эффективности менеджмента, ориентированного на человеческий капитал, способно ликвидировать «недостатки» управления и способствовать реализации целей и задач в получении планируемых результатов деятельности.

Проблема формирования нового экономического мышления в области кадровой политики имеет определяющее значение для повышения эффективности управления коммерческим банком.

Алгоритм разработки и реализации кадровой политики кредитной организации представлен на рисунке 2.

Рассмотрим последовательно указанные этапы.

На этапе 1 «Определение потребности и планирование штата персонала» проводится:

- 1) оценка потребности банка в трудовых ресурсах;
- 2) оценка сформированного штата сотрудников, расчет потребности в привлечении новых кадров (сокращении персонала);
- 3) определение рынка труда в банковской сфере по сегментам:
 - сегмент высококвалифицированных специалистов, имеющих базовое профильное образование, сертификаты на узкие банковские специализации (например, право на совершение операций с иностранной валютой), практический опыт работы в банковской сфере,
 - сегмент молодых специалистов – выпускников профильных образовательных учреждений,
 - сегмент временно свободных специалистов из других отраслей и сфер деятельности.

На этапе 2 «Набор новых сотрудников» предполагаются следующие мероприятия:

- 1) проведение открытых (размещение объявлений о вакансиях в средствах массовой информации, в т. ч. на сайте кредитной организации) и закрытых (приглашение конкретных лиц на вакантные должности) мероприятий;

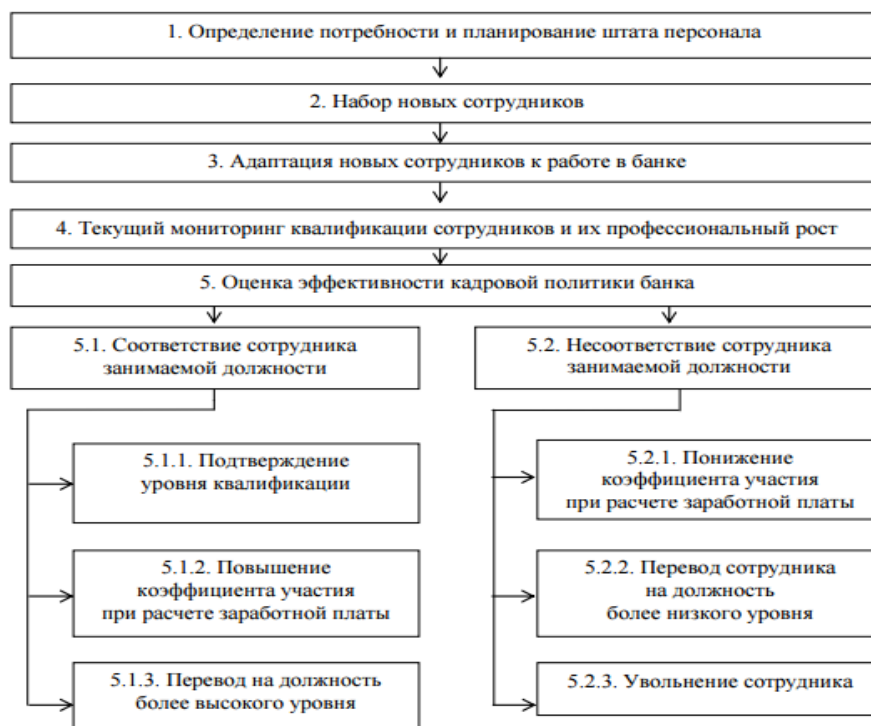


Рисунок 2 – Алгоритм разработки и реализации кадровой политики кредитной организации

2) предварительное собеседование со службами банка в следующем порядке:

а) встреча с руководителем подразделения, в которое предполагается принять соискателя, – выявление профессиональной пригодности,

б) встреча с представителем службы безопасности банка – проверка личностной репутации соискателя,

в) встреча с топ-менеджером по представлению руководителя подразделения и представителя службы безопасности – определение должности соискателя, полномочий и ответственности нового сотрудника в рамках должностной инструкции, режима труда и его оплаты, оформление трудового договора.

Этап 3 «Адаптация новых сотрудников к работе в банке» включает:

1) проведение общего инструктажа и установление испытательного срока, как правило, в течение 3 месяцев;

2) назначение наставника и утверждение плана адаптации нового сотрудника в разрезе следующих направлений:

– изучение правовых и нормативных актов, регулирующих банковскую деятельность,

– овладение навыками работы с программным обеспечением банка (операционной системой, почтовыми программами, программами электронного документооборота и др.),

– овладение профессиональными компетенциями,

– знакомство с корпоративными имиджевыми инструментами (корпоративная культура, корпоративная этика и пр.).

3) оценку наставником результатов адаптации нового сотрудника по окончании испытательного срока и составление заключения о готовности работать самостоятельно;

4) создание топ-менеджером должностной инструкции нового сотрудника. Полномочия и ответственность любого наемного работника в лице топ-менеджера либо менеджера среднего и низшего уровня прописываются в индивидуальной должностной инструкции. Она должна соответствовать стратегическим целям кредитной организации применительно к функциональной области деятельности, в которой наемный работник реализует свои профессиональные способности (в сфере маркетинга, производстве и реализации банковского продукта, логистике).

На этапе 4 «Текущий мониторинг квалификации сотрудников и их профессиональный рост» проводится:

1) разработка и реализация планов подготовки и переподготовки сотрудников банка по компетенциям в разрезе функциональных областей деятельности;

2) разработка и реализация индивидуальных планов самосовершенствования сотрудников банка.

На этапе 5 «Оценка эффективности кадровой политики банка» предполагается оценка результативности проведенных мероприятий и уровня

квалификации сотрудников на основе тестирования по профессиональным и общекультурным компетенциям.

Материальная мотивация наемного работника осуществляется через оценку его вклада в достижение общей цели банковской деятельности – максимизации прибыли. Для этого при расчете заработной платы наемных работников применяются специальные показатели – коэффициенты участия.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им безразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Важнейшими категориями менеджмента являются его субъекты и объекты. Субъектом менеджмента является тот, кто осуществляет управление, т.е. менеджер. Объектом считается то, в отношении чего осуществляется управление, т.е. в данном случае персонал.

Те же объекты и субъекты задействованы и в построении системы мотивации.

«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»[1, с.528].

Мотивацию определяют, как стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

Ключевыми в процессе мотивации являются потребность, мотив и стимул.

Потребность – состояние человека, создающееся нуждой в предметах необходимых для его существования побуждающее его к активной деятельности.

«Мотив – побудительная причина, повод к тем или иным действиям, оказывающим воздействие на поведение человека»[2, с.57].

Именно с помощью мотивов можно направить работника в нужную для организации сторону. Так как они регулируют интенсивность и границы его действий. И также побуждают сотрудников проявлять добросовестность, настойчивость, старательность и активность.

Стимулы – все имеющиеся в распоряжении руководства фирмы материальные и нематериальные ценности, которые являются значимыми для персонала (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус).

Для более четкого понимания различия между мотивами и стимулами стоит сказать, что мотив выражает стремление человека получать определенные, необходимые ему блага, а стимул и есть эти самые блага. То есть стимулы направлены на то, чтобы вызвать действие определенных мотивов.

«Стимулирование – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности»[3, с.116].

«Мотивирование – сердцевина управления человеком. Это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов»[4, с.16].

Для того чтобы разработать эффективную систему мотивации для начала необходимо разобраться какие именно факторы или мотивы являются ключевыми для мотивации трудовой деятельности. Существуют различные группы факторов, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, на работника воздействуют одновременно несколько факторов из разных групп и вместе они составляют определенный мотивационный комплекс.

Наиболее распространено разделение факторов мотивации на внешние и внутренние (рисунок 3).

Внутренние факторы мотивации: самореализация, стремление к творчеству, здоровье, общение, личный рост.

Внешние факторы мотивации: деньги, продвижение по карьерной лестнице, статус, признание.

Также существует разделение на поддерживающие и мотивирующие факторы.

Поддерживающие факторы: деньги, условия, оборудование, безопасность, надежность.

Мотивирующие факторы: признание, рост, достижения, ответственность и полномочия.

| Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутренние факторы | Внешние факторы | | |
| | <i>Поддерживающие факторы</i> | <i>Мотивирующие факторы</i> | <i>Демотивирующие факторы</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - наличие нравственных принципов); - предпочтения (интересы, склонности); - собственные возможности; - собственное состояние в данный момент. | <ul style="list-style-type: none"> - деньги; - условия (способ управления, орг. культура); - инструменты для работы; - безопасность, надежность; - удовлетворенность трудом. | <ul style="list-style-type: none"> - признание; - карьерный и личный рост; - предоставление ответственной работы; - доверенные полномочия. | <ul style="list-style-type: none"> - грубость со стороны руководства; - организационный хаос; - отсутствие понимания в коллективе и с руководством; - недостаток ответственности и полномочий в работе. |

Рисунок 3 – Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

На основе приведенных факторов мотивации можно сделать вывод что, каждый человек обладает определенной специфической для него структурой трудовой мотивации, зависящей от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей. Знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для сопоставления интересов сотрудника и компании, и разработки системы мотивации для него.

В соответствии с этими факторами выделяют внешнюю (обусловленную внешними обстоятельствами) и внутреннюю (связанную с: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями) мотивацию.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию. На основе внутренней мотивации люди добросовестнее выполняют работу, лучше понимают, какие задачи перед ними стоят и лучше овладевают знаниями. При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Некоторые авторы предлагают классифицировать мотивацию в зависимости от *способов мотивирования* и выделяют нормативную и принудительную мотивацию.

Нормативная мотивация – воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов. Это делается с помощью убеждения, внушения, агитации, демонстрации примера. В случае успеха этого способа управленческого воздействия, цели управления становятся собственными целями работника.

Принудительная мотивация – это способ, базирующийся на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований организации. Он реализуется с помощью приказов, распоряжений, предписаний, инструкций, требований, негативных санкций.

Как уже говорилось выше, мотивация индивидуальна. Все же изучение поведения человека в процессе труда позволяет находить общие подходы к мотивации и создавать модели мотивации персонала. Современные концепции мотивации делятся на два основных направления. Содержательные, основанные на систематизации групп потребностей, которые выступают как мотивы действий работника. И процессуальные, рассматривающие поведение человека в соответствии с его восприятием действительности.

Данные теории рассматривают факторы, воздействующие на мотивацию. Основное внимание уделяется потребностям и их влиянию на

мотивацию. Составляется структура, содержание потребностей и их связь с трудовой деятельностью.

Самая известная теория потребностей – это «Иерархия потребностей» Абрахама Маслоу. Её основные подходы:

- Человек постоянно ощущает недостаток чего-либо
- Потребности делятся на группы, которые располагаются в определенном порядке
- Сначала удовлетворяются первичные и только затем вторичные потребности.
- Неудовлетворенные потребности порождают действия. Удовлетворенные уходят на задний план и уже не мотивируют.

Маслоу выделяет 5 групп потребностей: физиологические, экзистенциальные, социальные, престижные, духовные. А так выглядит связь потребностей, их проявления и средств удовлетворения(рисунок 4).

| Группа потребностей | Форма проявления потребностей | Средства удовлетворения потребностей |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Самовыражение | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой работы |
| Признание и самовыражение | Желание занимать определенное положение в коллективе | Присвоение рангов или званий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских отношений | Поощрение создания неформальных групп |
| Безопасность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Создание легко доступных систем питания |

Рисунок 4 – Связь потребностей, формы проявления и способов их удовлетворения

Схожая с теорией Маслоу концепция К. Альдерфера выделяет 3 группы потребностей: существования, связи, роста. Потребности существования – биологические и индивидуальной безопасности. Связи – стремление быть членом группы, потребности признания и самоутверждения. Роста – развитие уверенности в себе и самосовершенствование. По сути, выделяя те же потребности в иерархическую систему, теория Альдерфера имеет существенное отличие от теории Маслоу. Воздействие потребностей на поведение человека осуществляется не строго по линии удовлетворения сначала первичных затем вторичных, а в обе стороны, то есть вверх, если неудовлетворенна потребность

нижнего уровня, и вниз, если неудовлетворенна потребность верхнего уровня. Согласно этой концепции менеджеры могут использовать формы мотивации, относящиеся к более низким уровням, если нет возможности удовлетворять потребности более высокого уровня. Тем самым, оставляя потенциал для мотивирования сотрудников.

Следующая значимая теория мотивации – концепция Мак-Клелланда, изучающая потребности достижения, соучастия и власти. Люди с высоким уровнем потребности достижения стремятся к выполнению самостоятельно установленных целей и задач. Обычно это задачи, которые они способны решить и получить при этом быстрый положительный результат. Потребность соучастия проявляется в стремлении к взаимодействию с окружающими. Сотрудники с высоким уровнем потребности соучастия стремятся к выполнению работы, при которой происходит активное взаимодействие с другими работниками и клиентами. Им необходимо предоставлять работу с широким кругом людей и наделять информацией об отношении к ним окружающих. Следующая потребность – стремление к власти. Она подразделяется на стремление к власти ради самой власти и ради решения общих задач и принятия ответственных решений. При анализе мотивации и дальнейшей выработке методов управления менеджерам необходимо принимать во внимание сочетание и взаимовлияние этих трех потребностей. Для использования теории Мак-Клелланда на практике менеджерам необходимо: готовить людей с потребностью во власти на руководящие должности и не назначать их на должности ниже среднего ранга; ставить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий для их решения людям с потребностью достижения, гарантировать им конкретное вознаграждение по результатам труда; создать и сохранять неформальные коммуникации для и с помощью людей с сильной потребностью соучастия, так как они проявляют наибольшую преданность фирме.

Теория Фредерика Герцберга выделяет мотивирующие и демотивирующие факторы, влияющие на удовлетворенность или

неудовлетворенность. Основа теории состоит в том, что процессы обретения удовлетворенности и неудовлетворенности не имеют никакой зависимости друг от друга. Факторы, установленные Герцбергом, делятся на мотивацию и гигиенические факторы. Гигиенические факторы – это, прежде всего, окружающая среда трудовой деятельности, а мотивации связаны с сущностью выполняемой работы. Низкий уровень гигиенических факторов вызывает чувство неудовлетворенности. Но и при высоком уровне гигиенические факторы сами по себе не вызывают удовлетворения работой, поэтому не имеют значительного мотивирующего действия. В то время как отсутствие мотивации не вызывает сильной неудовлетворенности работой, но её наличие приводит к удовлетворенности работой и повышает эффективность деятельности. На основе данной теории менеджер должен стремиться устранять неудовлетворенность, а затем концентрировать внимание на мотивирующих факторах и добиваться высоких результатов деятельности через достижение работниками чувства удовлетворенности.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию с точки зрения того как человек добивается определенных целей и как выбирает типы поведения. Эти теории основаны на том, что на поведение человека влияют не только потребности, но и восприятие различных ситуаций, и последствия выбранного типа поведения. Суть в следующем, человек, оценив задачи и предполагаемое вознаграждение за их решение, сравнивает свои усилия и оплату со своими потребностями, структурой мотивации и возможностями, ориентирует себя на соответствующие действия, приводящие к желаемому результату, характеризующемуся конкретными качественными и количественными характеристиками.

Теория ожидания Виктора Врума отражает зависимость мотивации от того, что человек хотел бы получить и сколько усилий придется затратить на это. В теории ожидания мотивация рождается при удачном сочетании трех уровней.

– Ожидаемые усилия – результат. Работник должен видеть связь затрачиваемых усилий и полученных результатов.

– Ожидаемые результаты – вознаграждение. Мотивация достигается соответствием достигнутых результатов и полученного вознаграждения.

– Вознаграждение – валентность. Получаемое вознаграждение должно иметь определенную ценность. Если валентность ожидаемого вознаграждения низкая. То мотивация почти отсутствует и деятельность будет не максимально продуктивной.

Для позитивного мотивирования менеджер должен четко понимать, какое вознаграждение сопоставимо с потребностями работника и обеспечить строгую связь между получаемыми результатами и вознаграждением.

Следующая концепция – теория постановки целей Эдвина Лока основывается на том, что поведение человека зависит от того, какие цели он ставит перед собой. Достигая цели, человек получает удовлетворение. Постановка конкретных и главных реальных целей повышает результаты и качество трудовой деятельности. Трудовая деятельность будет мотивированной, если цели выполняемой работы или организации воспринимаются работником как его собственные цели.

Еще один исследователь в области мотивации Дж. Ст. Адамс разработал теорию справедливости или равенства основанную на потребности персонала получать справедливую оценку своей работы. Более того, человек изменяет свое поведение в результате сравнения оценки и поощрения своих действий и действий окружающих. Недостаточное или излишнее вознаграждение может в той или иной мере породить чувство неудовлетворенности. Что влечет за собой снижение интенсивности деятельности и понижения качества выполняемой работы. В то время как обстановка справедливости является мотивирующим фактором продуктивной работы всех членов организации.

При учете данной теории менеджерам необходимо объяснить работникам зависимость вознаграждения от результатов труда (его

интенсивности, эффективности, качества), разъяснить и перспективы роста в терминах усилий и вознаграждения.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер объединили теорию ожидания и теорию справедливости. В созданной ими модели достигаемые результаты обусловлены прилагаемыми усилиями, способностями, характером и ролью в процессе трудовой деятельности. В свою очередь затраченные усилия зависят от валентности вознаграждения и его связью с результатами труда. Достижение желаемого результата порождают внутреннее (удовлетворение) и внешнее (поощрение) вознаграждения. Далее идет оценка всей системы на соблюдение справедливости. Если работник остался полностью удовлетворен выполнением и последствиями своей работы, то это повлияет на положительное восприятие и, следовательно, мотивацию в будущем. То есть чувство продуктивной работы ведет к удовлетворенности и способствует повышению результативности труда

Проанализировав все приведенные теории можно сделать общий вывод. Что трудовое поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, связанными, прежде всего, с осознанием и принятием смысла и содержания труда.

Для разработки систем повышения профессиональной мотивации сначала необходимо выявить текущую мотивационную ситуацию. Для анализа тех мотивов, которые побуждают работников при выполнении их трудовых обязанностей, существуют методики, выявляющие различные аспекты мотивации. Далее рассмотрены несколько из них.

Для начала стоит провести исследование того, как сотрудники ощущают себя на рабочем месте, каково их отношение к труду, руководству, самой деятельности. Здесь может оказаться полезной экспресс-методика «Социально-психологический климат в коллективе». Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. Сотрудникам предлагается дать положительную или отрицательную оценку восьми суждениям в соответствии с их представлениями

об атмосфере в коллективе. Как правило, в фирмах наиболее значимое положение занимает эмоциональный компонент, то есть главным моментом в формировании благоприятного социально-психологического климата является симпатия друг к другу членов коллектива. Однако сотрудники плохо знают особенности коллег, не стремятся совместно проводить досуг, мало общаются с коллегами вне работы.

Следующее исследование – методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфира (в модификации А. Реана). Она направлена на определение мотивационного комплекса работников. О внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Внешняя мотивация связана со стремлением к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности. Внешние мотивы разделяются на внешние положительные и внешние отрицательные. Среди сотрудников фирм, в целом, преобладает внешняя положительная мотивация. Это значит, что они в своей профессиональной деятельности ориентированы на материальное стимулирование, продвижение по службе, одобрение коллектива, то есть стимулы, ради которых они считают нужным приложить свои усилия.

Важным фактором мотивации являются ценностные ориентации человека. Их помогает определить методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» Э. Шейна. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации. Профессиональная компетентность – быть профессионалом в своем деле. Менеджмент – управлять людьми, проектами, бизнес-процессами. Автономия – свобода и независимость в работе. Стабильность – надежная работа на длительное время. Вызов – решение уникальных задач. Предпринимательство – создание новых организаций, товаров, услуг. Для сотрудников фирм преобладающими карьерными ориентациями, как правило, являются менеджмент, автономия, предпринимательство. Это обусловлено тем, что сотрудники фирм, в большинстве своем, молодые люди. Подобные карьерные ориентации

объясняют довольно высокую текучесть кадров, наблюдаемую на предприятиях. Молодые люди устраиваются в фирму набраться опыта и обзавестись необходимыми связями, а затем попробовать открыть собственную организацию.

Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

В зависимости от системы оплаты труда, организации заработной платы на предприятии мотивационным стимулом может выступать как размер заработной платы, так и непосредственно оценка работника (хотя последняя в конечном счете также выразится размером заработка). Однако оценка работника (заслуг работника) с последующим установлением размера заработка оказывается для рабочих более предпочтительной по сравнению с оценкой косвенной (в последовательности: заработная плата – заслуги работника). Поэтому организация заработной платы с оценкой заслуг играет большую мотивационную роль, нежели оплата без оценок. По тому, как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, выражающейся динамикой роста заработка, можно говорить и об адекватном процессе его интеграции с производством (предприятием, фирмой). Если нет признания, то не будет и лояльного мотивированного отношения к предприятию со стороны работника, нет ориентации на высокую производительность, отдачу.

Таким образом, для правильной социально обусловленной мотивации организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления трудом, нацеленности работника на производительный труд.

Система вознаграждения за труд в политике управления персоналом должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к эшелону управления.

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал. Необходимо обязательно иметь в виду, что мотивация работника, в конце концов, сопряжена с общей системой вознаграждений данной организации, которая может обеспечить почти неограниченное их разнообразие, «подключая» к системе интенсификации труда.

Один из наиболее мощных инструментов, имеющийся в распоряжении организации – это программа оплаты и стимулирования труда. Каждый, кто работал с людьми, знает, что имеется практически неограниченное количество факторов и способов воздействия на мотивацию конкретного человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Работник может в определенной степени распорядиться получаемыми деньгами по своему усмотрению. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника, проведения им досуга в настоящем, а также уверенность в будущем, развитие и высокое качество жизни в расчете на перспективу.

Подводя итог, можно сказать, что механизмы мотивации труда как составляющие системы управления персоналом создают базу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда. Они

структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его.

1.3 Виды кадровой политики

По мнению Бойдел Т., «кадровая политика в области развития персонала предполагает определение позиций предприятия в отношении обучения и повышения квалификации персонала, планирования карьеры, принципов работы с кадровым резервом и адаптации новых сотрудников. Сюда же относится и разработка основ социального обеспечения персонала предприятия, определяющая позиции последнего в отношении развития социальной инфраструктуры».

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки.

1. Количественный и качественный состав персонала;
2. Уровень текучести кадров;
3. Гибкость проводимой политики;
4. Степень учета интересов работника / производства и т.д.

Выделяют несколько типов кадровой политики и основные, характерные для каждого вида черты, приведены на рисунок 5

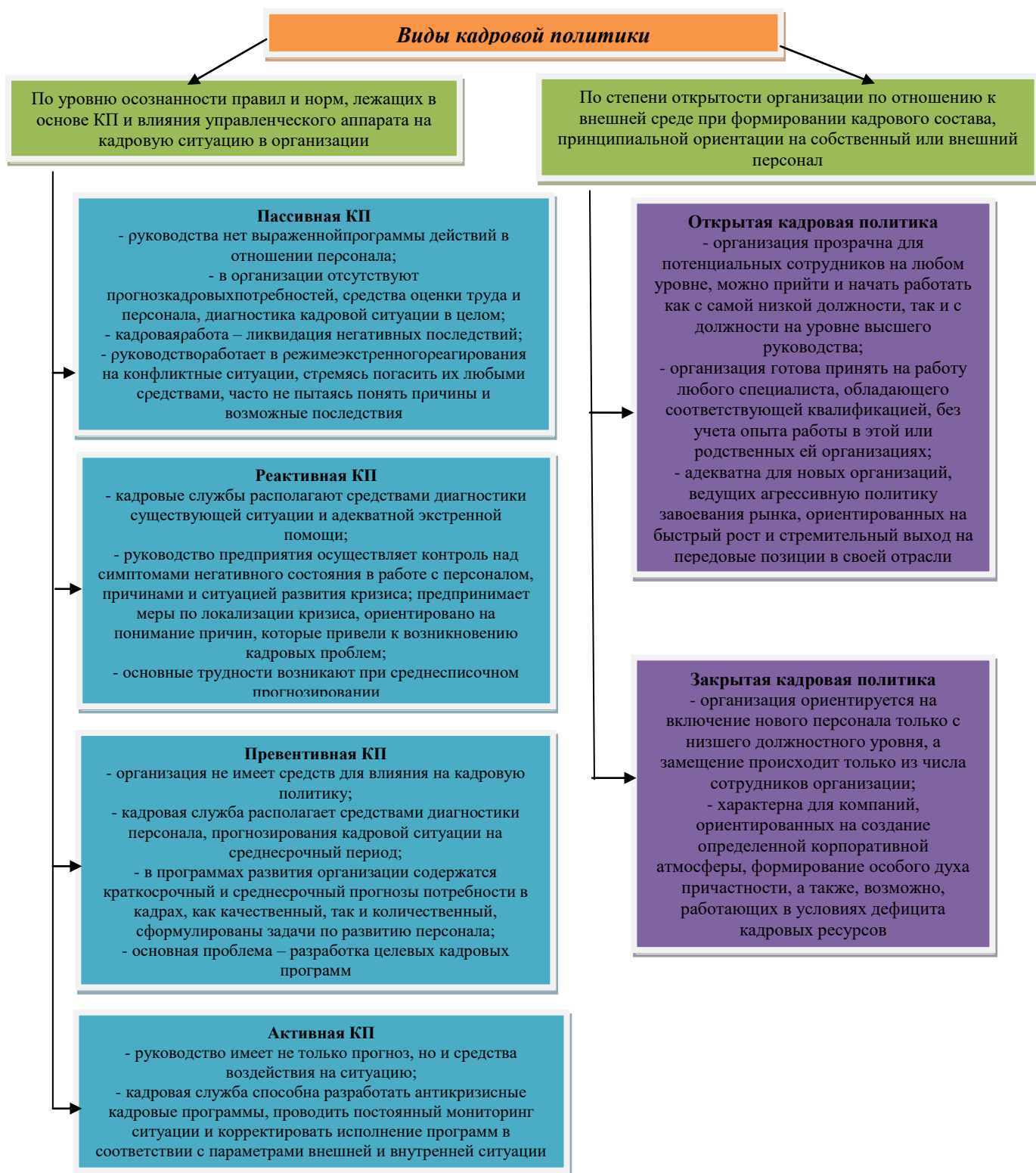


Рисунок 5 – Классификация кадровой политики

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающих и находящийся в отпусках (напр. по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающих в центральном

отделении или филиалах и т.п. Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Метод оценки сотрудника выступает в роли способа приобретения и измерения оценочных сведений. Существенный пункт в процедуре деловой оценки сотрудника обязано отдаваться технологичности методов: их незамысловатости, уровню трудоемкости, правильности итогов, потенциалу механизации и автоматизирования процедуры оценки.

Постановляющим при предпочтении того или прочего метода оценки обязан быть показатель верности. Он обязан представлять началом, по которому устанавливается наилучший метод. Имеется прямая зависимость между верностью и трудоемкостью процедуры оценки: чем более верен метод, тем, естественно, нужен наибольший объем сведений об оцениваемых сотрудниках.

Правдивость сведений, приобретенных при деловой оценке сотрудника, достигается с помощью применения различных, взаимодополняющих методов оценки: чем больше методов участвует, тем исчерпывающе и полнее

оценивается сотрудник. Избрание адекватных методов оценки – это созидательное дело личностей деловой оценки. При этом методы оценки обязаны отвечать строению предприятия, характеру функционирования сотрудников, стратегическим целям, которые стоят перед оценкой, быть элементарными и ясными, совмещать письменные и устные задания, предусматривать применение количественных и качественных показателей. К показателям предъявляют требования всесторонности и вероятности отображения последствий, конкретности, обеспечение сопоставимости, как с предшествующим этапом, так и с достижениями прочих субъектов.

Целостного классифицирования методов оценки не имеется. Они систематизируются по разнообразным признакам, в результате чего один и тот же метод может причисляться к различным группам. Проанализируем имеющиеся систематизации методов оценки сотрудников.

В первой анализируемой нами систематизации, которую предложил А.С. Лифшиц, М.Б. Курбатовым методы расчленяются по способу измерения оцениваемых сведений, который может быть качественным (словесным), количественным и комбинированным (рисунок б).

К первой группе причисляют качественные методы, главное, методы описательного характера. К существенному преимуществу качественных методов касается незамысловатость, которая содействует хорошему психологическому восприятию их как оценивающими, так и оцениваемыми. Несовершенство – значительный уровень субъективности, который, в частности, уменьшает их верность.

Во вторую группу соединены методы, вследствие использования которых можно приобрести количественные показатели оценки сотрудников. Группу количественных методов связывает значительный уровень формализации оценки. Невзирая на трудность процедуры оценки, применение количественных методов не рассчитывает использование большого по периоду подготовительного этапа. Тем не менее, представленные методы

психологически воспринимаются оцениваемыми довольно хуже, чем качественные.

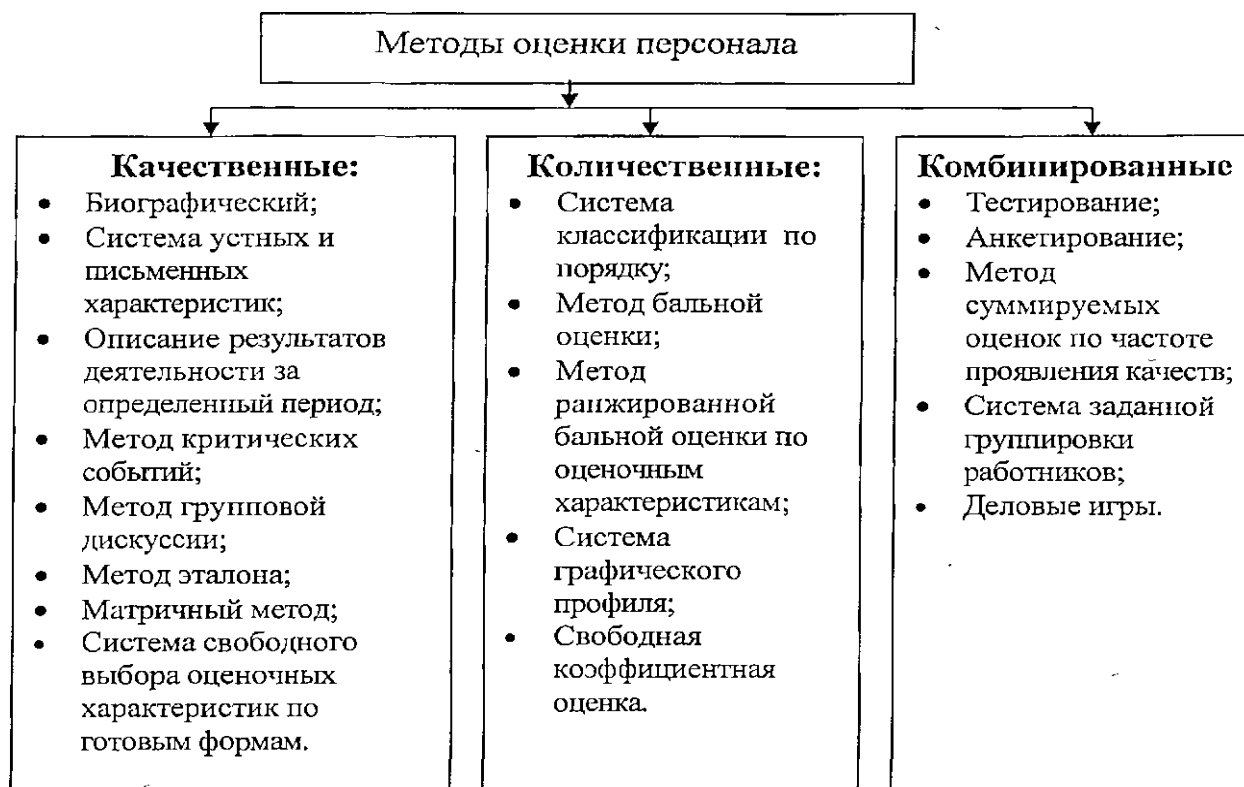


Рисунок 6–Систематизация методов оценки сотрудников по способу измерения оцениваемых сведений

Третья группа предстает промежуточной, комбинированной, потому что в основание методов, включенных в нее, заложены как описательный принцип, так и количественные показатели, установленные на основе начальных качественных описаний. Группа комбинированных методов, еще не так давно, была отображена методами суммарных оценок по частоте проявления качеств, системой заданной группировки сотрудников, проведением теста. Далее, в группу были добавлены – анкетирование и деловые игры. В предшествующие годы отмечается тенденция к формированию методов оценки, сформированных на оригинальном «синтезе» количественных и комбинированных.

Во второй систематизации, которую предложили И.В. Бизюкова и Е.А. Борисова, методы оценки распределяются на две группы: методы обнаружения показателей (методы сбора сведений) и методы измерения показателей.

Методы сбора сведений разделены на три главные группы:

1. Исследование документов и прочих письменных источников (материалов учета персонала, отчетов, анкет, опросных листов, докладных записок сотрудника, автобиографии, изданий в СМИ, письменных рецензий о сотруднике и т. д.). Одной из недостатков метода предстает нередкое несоответствие отчетности и прочей документации для выделения материала, нужного для оценки сотрудника.

2. Беседы и опросы. Беседа – это приобретение устных сведений от самого сотрудника, а опрос – приобретение устных сведений о сотруднике от прочих субъектов. Беседы и опросы надлежит осуществлять вслед за скрупулезным исследованием письменных материалов. Материал беседы обязаны дополнять, а не подменять сведения письменных источников.

3. Наблюдения. Вычлняют подобающие виды наблюдений, которые обладают личной спецификой:

— правильное воссоздание в памяти предыдущих наблюдений и событий, соединенных с представленным сотрудником;

— наблюдения за сотрудником в процессе труда (неизменные и моментные);

— наблюдение во время стажировки сотрудника или во время испытательного срока;

— наблюдение за сотрудником во время особых проверок (тестов);

— наблюдение за сотрудником в ненатурально построенных деловых условиях (деловые игры, групповые дискуссии и т. д.).

В след за сбором сведений ее надлежит отработать и оформить. Среди методов обрабатывания сведений разделяют: математические методы, корреляционные методы, методы качественного исследования. Оформление приобретенных сведений может быть произвольное или по заданной методике. Среди произвольных форм представления сведений выделяют письменные характеристики, отчеты, графики и прочее. К заданной форме представления сведений причисляют анкету (может быть раскрытой и засекреченной). Считается, что ее запрещено причислять к методам сбора сведений, потому что

она ничего не говорит о том, как будут приобретены сведения (опросом, на основании документов, вследствие наблюдений).

В след за тем, как сведения составлены, их необходимо количественно измерить и сформировать обстоятельства для сопоставления. Для данной цели имеются методы измерения показателей, которые систематизированы по трем разновидностям: натуральные и стоимостные, метод балльной оценки и метод коэффициентов, практические методы.

Первая разновидность – это натуральные и стоимостные методы измерения. Последствия работы, выдающиеся как результаты производства, могут быть измерены в натуральных или стоимостных показателях. Показатели измерения управленческой деятельности разработаны невелико. Тем не менее, если разрешен вопрос о том, что полагать последствием (численность отчетов, прирост прибыли и т. д.), то с точки зрения самопотенциала измерений – оценка последствий управленческой работы основательных нелегкостей не доставляет.

Максимальные нелегкости с измерениями при оценке управленческого сотрудника доставляют измерение сложности работы и собственных качеств сотрудников. Стремления их прямых измерений объединены с методом балльной оценки и методом коэффициентов (второй вид).

При методе балльной оценки факторы работы или качества личности должны оцениваться по какой-то балльной шкале. Основная проблема метода – поиск объективных основ и для составления балльной шкалы, и для применения балльных оценок.

Метод коэффициентов отличается от балльного тем, что вводится нормативная оценка, фактический результат соотносится с нормативом, в результате чего получается коэффициент. Введение норматива в какой-то степени снижает субъективизм балльных оценок. Но увеличение объективности возможно при условии нахождения обоснованного норматива оценки, а этого не всегда удается достичь. Помимо проблемы нормативов существует проблема сопоставимости факторов. Считается, что коэффициентный метод лучше

бального, однако имеет те же проблемы: абстрактность, формализм, субъективизм.

Третий вид – практические методы служат для измерения сложности труда и измерения качеств работника. К ним относятся:

Описательная характеристика труда или работника (по существу, не является методом измерения, хотя и дает определенную базу для сравнения).

Характеристика работника или труда, исходящая из идеальных теоретических критериев (сравнение с идеалом). Основная сложность этого метода – поиск идеала.

Характеристика труда или работника путем сравнения с реальным критерием – другим видом труда или работником. Измерение данным методом определяется, как наиболее предпочтительное. Существуют несколько вариантов метода:

Работник (труд) сравнивается с другим работником, избранным в качестве эталона (метод образца).

Работник (труд) сравнивается с другим работником, выбирается лучший, затем сопоставляются попарно лучшие работники и т.д. (метод попарных сравнений).

Работник (труд) сравнивается с группой работников, и все участники группы располагаются по рангам в порядке убывания или возрастания признака (метод классификации по порядку).

Разбивка методов оценки персонала на методы выявления показателей и методы измерения показателей, безусловно, заслуживает должного внимания. Однако современный отечественный и зарубежный опыт привнес множество дополнительных методов оценки персонала, которые не были отражены в данной классификации.

Третья классификация методов оценки, предложенная А.Исаенко строится на основе используемых двух основных типов систем оценки.

Первый – оценка управленческого работника согласно его чертам характера, личным качествам, основным характеристикам его поведения на работе.

Второй – оценка результатов работы и степени достижения целей, стоящих перед управленческим работником.

Первоначально в истории управления была развита оценка деловых и личностных качеств работника. Она привела к развитию нескольких видов квалификационных систем и наглядных шкал оценки, которые широко распространяются в 20-х и начале 30-х годов нашего века. Гораздо моложе второй подход – оценка по результатам работы. Он начал использоваться в последние 20 лет. Оба подхода неразделимы.

В первом подходе выделены следующие разновидности методов оценки, которые различаются друг от друга в технике и процедурах: ранговые шкалы; графические шкалы; принудительно отборочная оценка; оценка с помощью систем, опирающихся на характерные личностные черты. Однако трудности в измерении личностных свойств и возможности их скорректировать с количеством и качеством выполняемой работы привели к росту значимости методов оценки работников по результатам их труда. Данные методы основываются на наблюдениях руководителя за исполнителями подчиненных, измеряемой с позиции достижения заранее оговоренных целей с учетом действий подчиненного (метод управления по целям). Кроме приведенных методов, относящихся к двум типам систем оценок, отмечены другие оценочные концепции, которые на практике не достигли широкого признания, однако представляют интерес для нововведения в организациях. Это: оценки начальника со стороны подчиненных («снизу»), оценка со стороны равных по статусу («сбоку»), самооценка, оценка по критическим ситуациям, групповые оценки, технология панельных исследований.

При оценке работников необходимо учитывать так же психологический подход, который дает возможность оценить как, индивидуальные, так и типичные качества человека. С точки зрения психологического подхода методы

изучения и оценки личности (работника) разбиваются на формальные и неформальные. К первым относятся целенаправленные беседы, изучение биографии и документов, различного рода тесты и другие методы, ко вторым – интуитивные способы. Каждая группа методов имеет свои достоинства и недостатки.

Неформальные, устные методы со словесным выражением оценки просты в использовании, но не позволяют накапливать информацию, проводить оценку, ранжировать оцениваемых работников. Методы формальные, предусматривающие количественное измерение оцениваемой информации устраняют эти недостатки, но являются более трудоемкими, требуют участия в проведении оценки подготовленных специалистов.

А.А. Васькин подразделяет методы оценки на традиционные и нетрадиционные.

Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих.

Нетрадиционные методы основаны на оценке сотрудников в рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков. Сегодня нетрадиционные методы находят все более широкое применение.

По целевому назначению все методы оценки подразделяются на прогностические и практические.

Прогностические методы позволяют построить модель-гипотезу о будущей деятельности оцениваемого кандидата, а практические методы, которых большинство, позволяют оценить практическую деятельность работника по достигнутым результатам. К прогностическим методам относятся групповая дискуссия, метод эталона, матричный метод; система классификации по порядку и деловые игры, а к практическим – все остальные методы. К

прогностическим методам добавлены еще: изучение анкет, данных, характеристик, материалов аттестации; изучение результатов испытаний при временном замещении должностей, проверки умения работать с людьми, на общественной работе, стажировки в должности дублера руководителя; метод тестов.

2 Анализ кадрового состава Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск

2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы.

ПАО «Сбербанк России» осуществляет свою деятельность на основании Генеральной лицензии на осуществление банковских операций №1481 от 11.08.2015 г.

Система корпоративного управления Сбербанка представляет собой систему органов управления и контроля, созданных в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, регулятора, Московской Биржи, а также с учетом рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору.

Созданная в Банке система органов управления и контроля устанавливает правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивает управление и контроль деятельности Банка, регулирует взаимоотношения между акционерами (собственниками), Наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными лицами.

На текущий момент действующая система корпоративного управления отвечает интересам устойчивого развития бизнеса Банка, обеспечивая одновременно защиту прав и законных интересов акционеров.

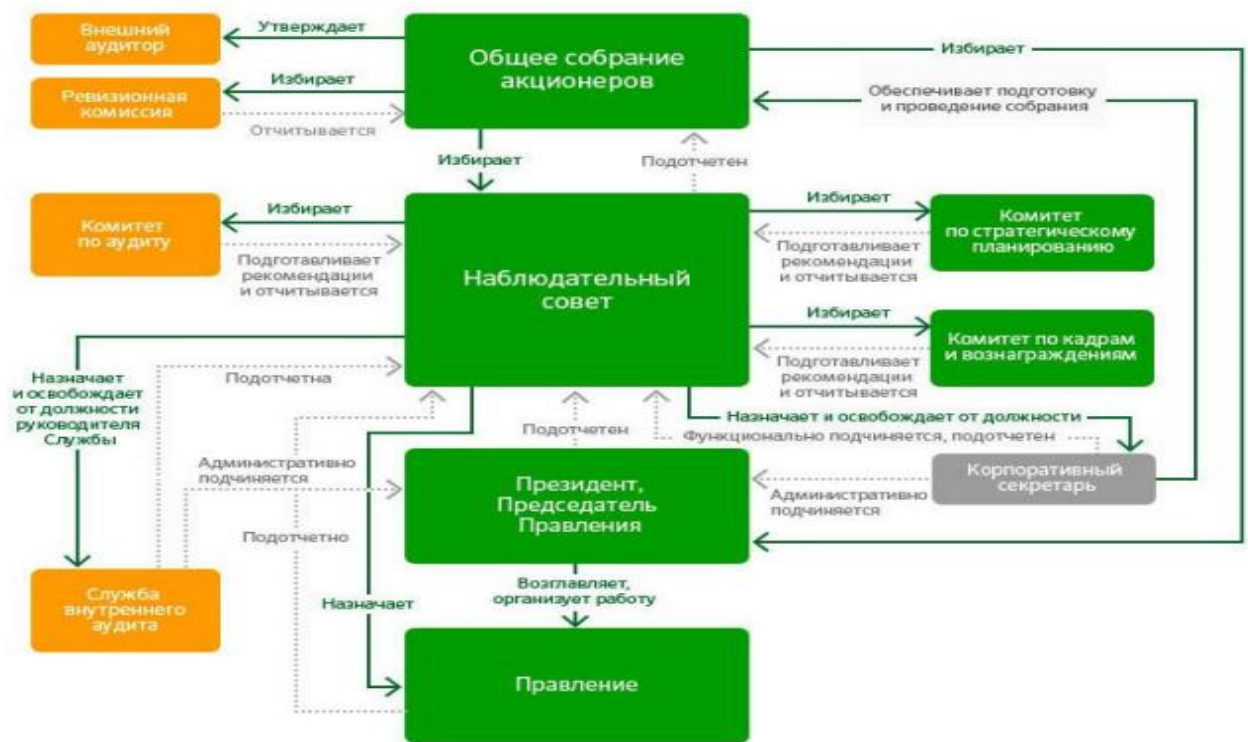


Рисунок 7 – Система корпоративного управления Банка

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка, принимающим решения по основным вопросам его деятельности.

Организационная структура Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 8.

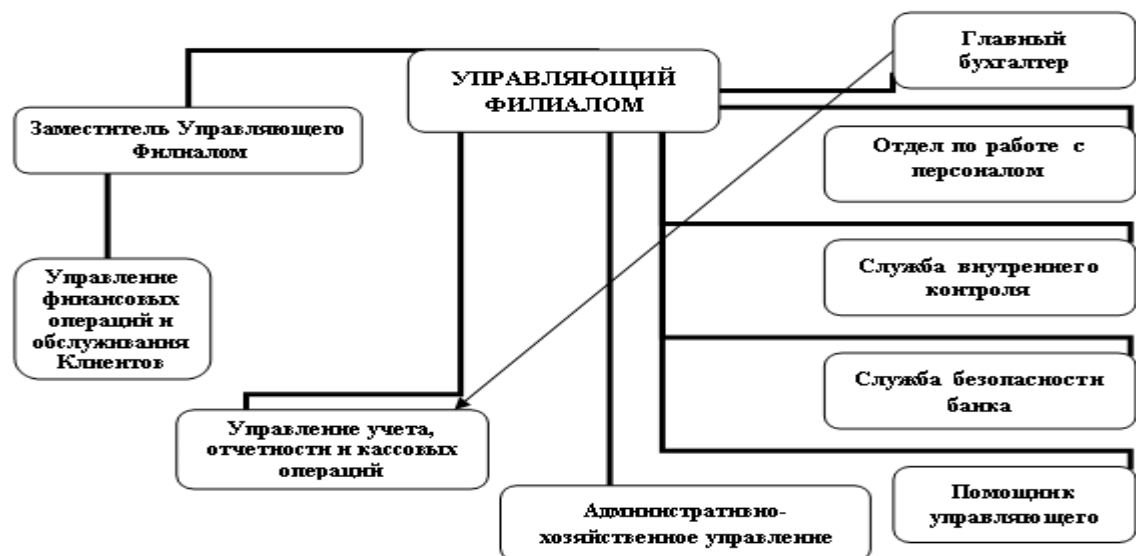


Рисунок 8 – Система корпоративного управления Банка

Порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров регулируется «Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Сбербанк России».

Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется исполнительными органами – Президентом, Председателем Правления и Правлением Банка.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка годовым общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия.

Таблица 3–Преимущества и недостатки организационной структуры управления ПАО «Сбербанк России»

| Преимущества | Недостатки |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип единоначалия; единство распоряжения в системе управления; ориентация руководителей на решение оперативных задач; простота управления (один канал связи); четко выраженная и личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности банка | Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перезагрузка информацией; затруднительные связи между подразделениями; концентрация власти в управляющей верхушке |

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности банка ПАО«Сбербанк России» на 01.11.2015 г.

Из таблицы 4 следует, что активы ПАО«Сбербанк России»имеют тенденцию к значительному увеличению. Так на 2014 г. по сравнению с 2012 г. они увеличились на 60,1 %, что можно оценить как положительный фактор. Рост собственного капитала банка говорит о повышении его финансовой устойчивости. Это свидетельствует о том, чтобанк работает результативно, потому что располагает потенциалом применять собственные ресурсы в активных операциях для приобретения прибыли.

В структуре источников формирования средств банка на 01.11.2015 г. наибольший удельный вес занимают привлеченные средства банка – 89,3 %.

Таблица 4–Основные экономические показатели деятельности ПАО«Сбербанк России» за 2012 – 2015 гг., млрд.руб.

| № п/п | Показатели | На 01.01.2013 г. | На 01.01.2014 г. | На 01.01.2015 г. | На 01.11.2015 г. | Темп роста, % | | |
|-------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|-------------|-------------|
| | | | | | | 2013 к 2012 | 2014 к 2013 | 2014 к 2012 |
| 1 | Активы | 13582 | 16275 | 21747 | 21435 | 119,8 | 133,6 | 160,1 |
| 2 | Собственный капитал | 1651 | 1935 | 1982 | 2293 | 117,2 | 102,4 | 120,0 |
| 3 | Привлеченные средства | 11930 | 14340 | 19764 | 19142 | 120,2 | 137,8 | 165,7 |
| 3.1 | в т.ч. вклады физических лиц | 6288 | 7586 | 7999 | 9150 | 120,6 | 105,4 | 127,2 |
| 4 | Ссудная задолженность | 9773 | 11978 | 15889 | 16357 | 122,6 | 132,7 | 162,6 |
| 5 | Доходы | 1276 | 1546 | 1944 | 1895 | 121,2 | 125,7 | 152,4 |
| 6 | Расходы | 805 | 964 | 1206 | 1152 | 119,8 | 125,1 | 149,8 |
| 7 | Прибыль до налогообложения | 475 | 503 | 429 | 480 | 105,9 | 85,3 | 90,3 |
| 8 | Чистая прибыль | 346 | 378 | 311 | 384 | 109,2 | 82,3 | 89,9 |
| 9 | Рентабельность активов | 2,7 | 2,5 | 1,6 | 1,8 | 92,6 | 64,0 | 59,3 |
| 10 | Рентабельность капитала | 20,9 | 19,5 | 15,7 | 16,7 | 93,3 | 80,5 | 75,1 |

Тенденция привлеченных ресурсов говорит о существенном приумножении привлеченных средств, что, в общем, является позитивной тенденцией и может указывать на то, что банк увеличивает источники для проведения активных операций, тем не менее, при этом могут, обнаруживаться инегативные моменты. Рост ссудной задолженности на 62,6% свидетельствует о том, что банк в отчетном периоде выдает больше кредитов, а данный факт обозначает допустимое увеличение показателя в следующем году.

Рентабельность собственного капитала (return on equity, ROE) – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Рентабельность собственного капитала рассчитывается делением чистой прибыли (обычно, за год) на собственный капитал организации. Таким образом, рентабельность собственного капитала имеет тенденцию к снижению,

т.е. к 2014 г. – 15,7 % по сравнению с 2012 г. – 20,9 %, что характеризует неэффективное использование собственных средств акционеров.

Рентабельность активов также снизилась к 2014 г. на 1,1 % и составила 1,6 %, что отражает, с одной стороны, неэффективность деятельности, а с другой – неэффективность использования разных видов активов (как минимум процентных и непроцентных).

В таблице 5 проведем анализ состава и динамики формирования источников финансирования ПАО «Сбербанк России».

Таблица 5–Состава и структура пассивов в ПАО «Сбербанк России» в 2012-2015 гг.

| Наименование статьи | 01.01.2013 г. | | 01.01.2014 г. | | 01.01.2015 г. | | 01.11.2015 г. | | Изменение (+,-) 2014 г. к 2012 г. | Темп роста, % 2014 г. к 2012 г. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | | |
| Кредиты ЦБ РФ | 1368 | 10,1 | 1967 | 12,1 | 3516 | 16,2 | 1262 | 5,9 | 2148 | 257,0 |
| Средства кредитных организаций | 605 | 4,5 | 630 | 3,9 | 795 | 3,7 | 476 | 2,2 | 190 | 131,4 |
| Средства клиентов (некредитных организаций) | 9462 | 69,7 | 11128 | 68,4 | 14027 | 64,5 | 16134 | 75,3 | 4565 | 148,2 |
| Вклады физических лиц | 6288 | 46,3 | 7586 | 46,6 | 7999 | 36,8 | 9150 | 42,7 | 1711 | 127,2 |
| Финансовые обязательства | 26 | 0,2 | 34 | 0,2 | 618 | 2,8 | 240 | 1,1 | 592 | 2376,9 |
| Выпущенные долговые обязательства | 332 | 2,4 | 405 | 2,5 | 513 | 2,4 | 616 | 2,9 | 181 | 154,5 |
| Прочие обязательства | 115 | 0,8 | 145 | 0,9 | 216 | 1,0 | 305 | 1,4 | 101 | 187,8 |
| Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и по операциям с резидентами оффшорных зон | 21 | 0,2 | 31 | 0,2 | 37 | 0,2 | 43 | 0,2 | 16 | 176,2 |
| Всего обязательств | 11930 | 87,8 | 14340 | 88,1 | 19764 | 90,9 | 19142 | 89,3 | 7834 | 165,7 |

Продолжение таблицы 5

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| Средства акционеров (участников) | 68 | 0,5 | 68 | 0,4 | 68 | 0,3 | 68 | 0,3 | - | - |
| Собственные акции | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Эмиссионный доход | 228 | 1,7 | 228 | 1,4 | 228 | 1,0 | 228 | 1,1 | - | - |
| Резервный фонд | 3 | 0,02 | 3 | 0,02 | 3 | 0,01 | 3 | 0,01 | - | - |
| Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг | 26 | 0,2 | -8 | - | -197 | - | -48 | - | -223 | - |
| Переоценка основных средств | 84 | 0,6 | 83 | 0,5 | 81 | 0,4 | 73 | 0,3 | -3 | 96,4 |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | 895 | 6,6 | 1184 | 7,3 | 1489 | 6,8 | 1790 | 8,4 | 594 | 166,4 |
| Неиспользованная прибыль за отчетный период | 346 | 2,5 | 378 | 2,3 | 311 | 1,4 | 178 | 0,8 | -35 | 89,9 |
| Всего источников собственных средств | 1651 | 12,2 | 1935 | 11,9 | 1982 | 9,1 | 2293 | 10,7 | 331 | 120,0 |
| Всего пассивов | 13582 | 100,0 | 16275 | 100,0 | 21747 | 100,0 | 21435 | 100,0 | 8165 | 160,1 |

Таким образом, за период 2012-2014 гг. произошло снижение доли собственного капитала в структуре источников финансовых ресурсов банка с 12,2 % до 9,1 %, что можно характеризовать как отрицательную динамику.

Повышение роста средства клиентов (некредитных организаций) на 48,2 % свидетельствует о повышении доверия клиентов к банку, об увеличении позиции, в том числе о росте безопасности банка в глазах населения.

Значительный рост финансовых обязательств (на 2276,9 %) говорит о том, что банк компетентно реализовывает руководство над доходами и расходами банка. Осуществлен выбор наилучшей структуры доходов и расходов, с помощью которой можно воздействовать на финансовые обязательства реализуемых банком операций.

Рост нераспределенной прибыли на 66,4 % свидетельствует о том, что прибыль предшествующего периода не была употреблена с целью усовершенствования технологического формирования банка, приумножения уставного капитала или формирования фондов.

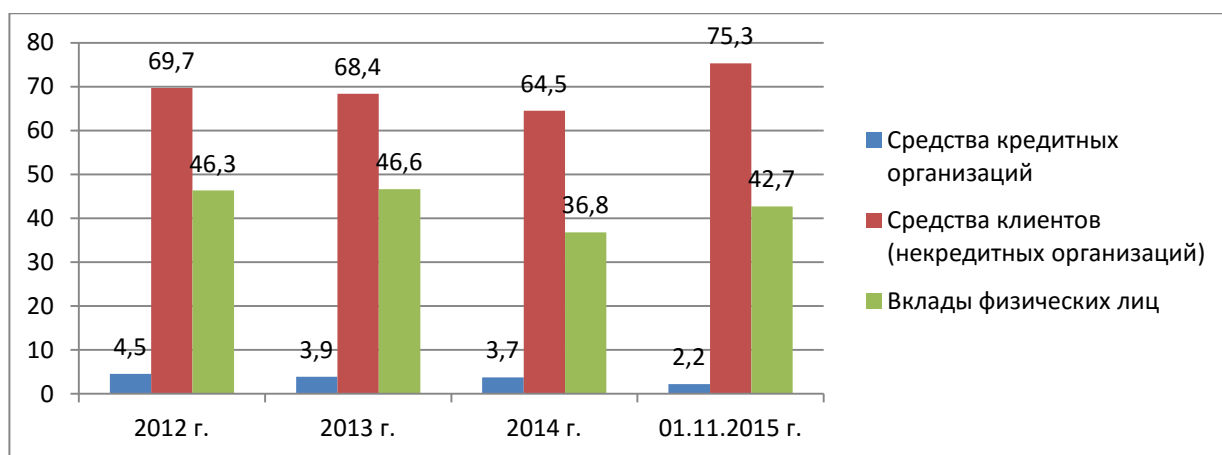


Рисунок 9 – Структура пассивов в 2012 – 2015 гг.

В структуре собственных средств банка основной удельный вес составляет нераспределенная прибыль прошлых лет – 8,4 %. Таким образом, сумма собственных финансовых ресурсов банка на 01.11.2015 г. составила 10,7% в общей сумме финансовых ресурсов банка, 89,3 % – это привлеченные средства ПАО«Сбербанк России».

Проведем анализ источников формирования финансовых ресурсов ПАО«Сбербанк России» и их размещения в 2012 – 2015 гг. по данным финансовой отчетности банка (таблица 6).

Таблица 6–Доля собственных и привлеченных средств в структуре пассивов

| Виды пассивов | На 01.01.2013г. | | На 01.01.2014г. | | На 01.01.2015г. | | На 01.11.2015 г. | | Изменение (+,-) 2014 г. к 2012 г. | Темп роста, % 2014 г. к 2012 г. |
|-------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------------------------|---------------------------------|
| | сумма, млрд. руб. | % к итогу | сумма, млрд. руб. | % к итогу | млрд. руб. | % к итогу | сумма, млрд. руб. | % к итогу | | |
| Источники собственных средств | 1651 | 12,2 | 1935 | 11,9 | 1982 | 9,1 | 2293 | 10,7 | 331 | 120,0 |
| Привлеченные средства | 11930 | 87,8 | 14340 | 88,1 | 19764 | 90,9 | 19142 | 89,3 | 7834 | 165,7 |
| Всего пассивов | 13582 | 100,0 | 16275 | 100,0 | 21747 | 100,0 | 21435 | 100,0 | 8165 | 160,1 |

Рост собственных средств банка говорит о повышении его финансовой устойчивости. Это свидетельствует о том, что банк работает результативно, потому что располагает потенциалом применять собственные ресурсы в активных операциях для приобретения прибыли.

В структуре источников формирования средств банка на 01.01.2015 г. наибольший удельный вес занимают привлеченные средства банка – 90,9 %, заемные средства банка на 01.01.2015 г. составили 19764 млрд. руб., что на 65,7 % или 7834 млрд. руб. выше, чем на 01.01.2013 г. Тенденция привлеченных ресурсов говорит о существенном приумножении привлеченных средств, что, в общем, является позитивной тенденцией и может указывать на то, что банк увеличивает источники для проведения активных операций, тем не менее, при этом могут обнаруживаться и негативные моменты. Анализируя показатели пассива баланса ПАО «Сбербанк России» следует отметить, что основным источником формирования имущества банка являются заемные средства, доля которых составляет на конец анализируемого периода 90,9 %.

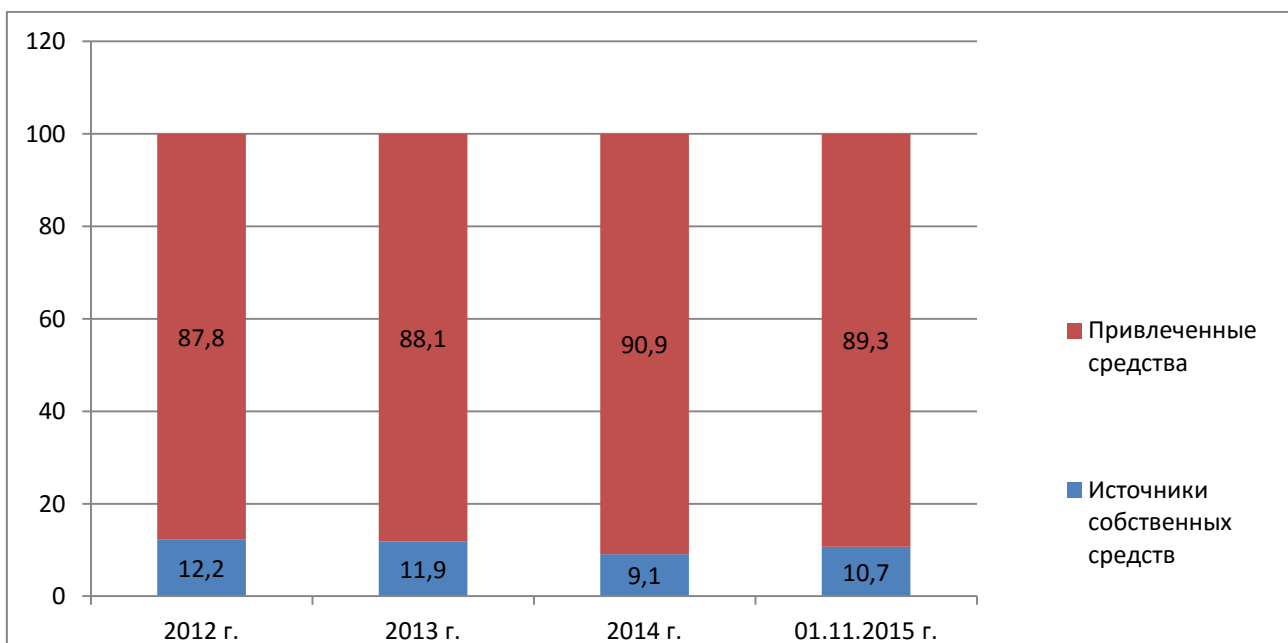


Рисунок 10–Доля собственных и привлеченных средств в структуре пассивов

Доля заемных средств в структуре пассива баланса в течение всего анализируемого периода недопустимо высока и не может обеспечить достаточного уровня ликвидности баланса банка. В соответствии с вышесказанным следует полагать, что финансовое положение банка в течение анализируемого периода является неустойчивым и требует повышенного внимания к себе руководства банка. Отметим, что среди заемных источников финансирования наибольшую долю составляют средства клиентов

(некредитных организаций), которая в течение анализируемого периода незначительно уменьшилась с 69,7 % до 64,5 %. Таким образом, основное финансирование деятельности банка осуществляется за счет средств клиентов – юридических лиц.

Суммарно собственные средства возросли на 331 млрд. руб. или в 20,0%, это связано с тем, что банк более активно стал заниматься депозитными операциями. Содействие проведению депозитных операций способствует повышению получения прибыли банком ПАО«Сбербанк России».

Выгодные ставки по депозитным операциям делают данную услугу надежным орудием сбережения и увеличения денежных средств физических лиц.

Создание источников финансовых ресурсов – одна из основных целей банка. Для ее результативного решения коммерческий банк обязан обладать удовлетворительными собственными ресурсами, в том числе притягивать денежные средства из разнообразных источников.

Важнейшими задачами коммерческого банка в данной области являются: привлечение как можно значительных сумм недорогих и надежных ресурсов и поддержание наилучшего соотношения между величинами собственных и привлеченных средств.

Главную часть привлеченных ресурсов коммерческих банков собирают все же депозиты, которые играют существенную роль в ресурсной политике банка, потому что от объема и качества привлеченных средств зависят объем и структура активов кредитной организации, ее прибыльность.

Таблица 7–Структура привлеченных средств ПАО«Сбербанк России» в 2012-2015 гг.

| Наименование статей | 01.01.2013 г. | | 01.01.2014 г. | | 01.01.2015 г. | | 01.11.2015 г. | | Изменение (+,-) 2014 г. к 2012 г. | Темп роста, % 2014 г. к 2012 г. |
|--------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------------------------|---------------------------------|
| | сумма, млрд. руб. | % к итогу | сумма, млрд. руб. | % к итогу | сумма, млрд. руб. | % к итогу | сумма, млрд. руб. | % к итогу | | |
| Кредиты ЦБ РФ | 1368 | 11,5 | 1967 | 13,7 | 3516 | 17,8 | 1262 | 6,6 | 2148 | 257,0 |
| Средства кредитных организаций | 605 | 5,1 | 630 | 4,4 | 795 | 4,0 | 476 | 2,5 | 190 | 131,4 |

Продолжение таблицы 7

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|--------|
| Средства клиентов (некредитных организаций), в т.ч. | 9462 | 79,3 | 11128 | 77,6 | 14027 | 71,1 | 16134 | 84,6 | 4565 | 148,2 |
| Вклады физических лиц | 6288 | 52,7 | 7586 | 52,9 | 7999 | 40,6 | 9150 | 48,0 | 1711 | 127,2 |
| ВСЕГО ДЕПОЗИТЫ | 11435 | 95,9 | 13725 | 95,7 | 18338 | 93,0 | 17872 | 93,7 | 6903 | 160,4 |
| Финансовые обязательства | 26 | 0,2 | 34 | 0,2 | 618 | 3,1 | 240 | 1,3 | 592 | 2376,9 |
| Выпущенные долговые обязательства | 332 | 2,8 | 405 | 2,8 | 513 | 2,6 | 616 | 3,2 | 181 | 154,5 |
| Прочие обязательства | 115 | 1,0 | 145 | 1,0 | 216 | 1,1 | 305 | 1,6 | 101 | 187,8 |
| Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и по операциям с резидентами оффшорных зон | 21 | 0,2 | 31 | 0,2 | 37 | 0,2 | 43 | 0,2 | 16 | 176,2 |
| ВСЕГО НЕДЕПОЗИТНЫЕ ИСТОЧНИКИ | 494 | 4,1 | 615 | 4,3 | 1384 | 7,0 | 1204 | 6,3 | 890 | 280,0 |
| ИТОГО привлеченных средств | 11929 | 100,0 | 14340 | 100,0 | 19722 | 100,0 | 19076 | 100,0 | 7793 | 165,3 |

Основными источниками привлеченных средств являются средства физических лиц и остатки на расчетных счетах юридических лиц. В целом наблюдается увеличение объема привлеченных средств, что свидетельствует об улучшении работы банка с клиентами. Тенденция привлеченных ресурсов говорит о существенном приумножении привлеченных средств, что, в общем, является позитивной тенденцией и может указывать на то, что банк увеличивает источники для проведения активных операций.

В таблице 8 представлена динамика и структура ресурсов ПАО «Сбербанк России» за 2012-2015 гг.

Таблица 8–Анализ структуры и динамики активов ПАО«Сбербанк России» за 2012-2015 гг.

| Наименование статьи | 01.01.2013 г. | | 01.01.2014 г. | | 01.01.2015 г. | | 01.11.2015 г. | | Изменение (+,-) 2014 г. к 2012 г. | Темп роста, % 2014 г. к 2012 г. |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | | |
| Денежные средства | 725 | 5,3 | 717 | 4,4 | 1241 | 5,7 | 519 | 2,4 | 516 | 171,2 |
| Средства в ЦБ РФ | 381 | 2,8 | 409 | 2,5 | 370 | 1,7 | 440 | 2,1 | -11 | 97,1 |
| Обязательные резервы | 122 | 0,9 | 112 | 0,7 | 143 | 0,7 | 115 | 0,5 | 21 | 117,2 |
| Средства в кредитных организациях | 81 | 0,6 | 94 | 0,6 | 356 | 1,6 | 528 | 2,5 | 275 | 439,5 |
| Финансовые активы | 102 | 0,8 | 145 | 0,9 | 826 | 3,8 | 388 | 1,8 | 724 | 809,8 |
| Чистая ссудная задолженность | 9773 | 72,0 | 11978 | 73,6 | 15889 | 73,1 | 16357 | 76,3 | 6116 | 162,6 |
| Чистые вложения в ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи | 1542 | 11,4 | 1744 | 10,7 | 1745 | 8,0 | 1923 | 9,0 | 203 | 113,2 |
| Инвестиции в дочерние и зависимые организации | 281 | 2,1 | 311 | 1,9 | 386 | 1,8 | 465 | 2,2 | 105 | 137,4 |
| Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы | 438 | 3,2 | 468 | 2,9 | 479 | 2,2 | 471 | 2,2 | 41 | 109,4 |
| Прочие активы | 178 | 1,3 | 316 | 1,9 | 407 | 1,9 | 441 | 2,1 | 229 | 228,7 |
| Всего активов | 13582 | 100,0 | 16275 | 100,0 | 21747 | 100,0 | 21435 | 100,0 | 8165 | 160,1 |

Как видно из приведенных выше данных, в течение анализируемого периода банк стабильно увеличивает свое имущество.

По данным таблицы 8 можно сделать следующие выводы:

1. Валюта баланса увеличилась на 01.11.2015 г. по сравнению с 01.01.2013 г. на 57,8 % или 7853,0 млрд. руб. и составила 21435,0 млрд. руб., что свидетельствует об увеличении хозяйственного оборота и увеличении имущества банка;

2. Наибольший удельный вес в структуре активов банка занимает ссудная задолженность заемщиков, на 01.11.2015 г. она увеличилась на 67,4 % или 6584,0 млрд. руб. и составила 16357,0 млрд. руб.;

ростсудной задолженности на 67,4 % свидетельствует о том, что банк в отчетном периоде выдает больше кредитов, а данный факт обозначает допустимое увеличение показателя в следующем году;

3. Денежные средства банка на 01.11.2015 г. снизились на 206,0 млрд. руб. или 28,4 % и составили 519,0 млрд. руб., снижение денежных средств можно охарактеризовать как рациональную финансовую политику банка;

4. На 01.01.2015 г. произошло увеличение отчислений обязательных резервов на 17,2 %, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости банка.

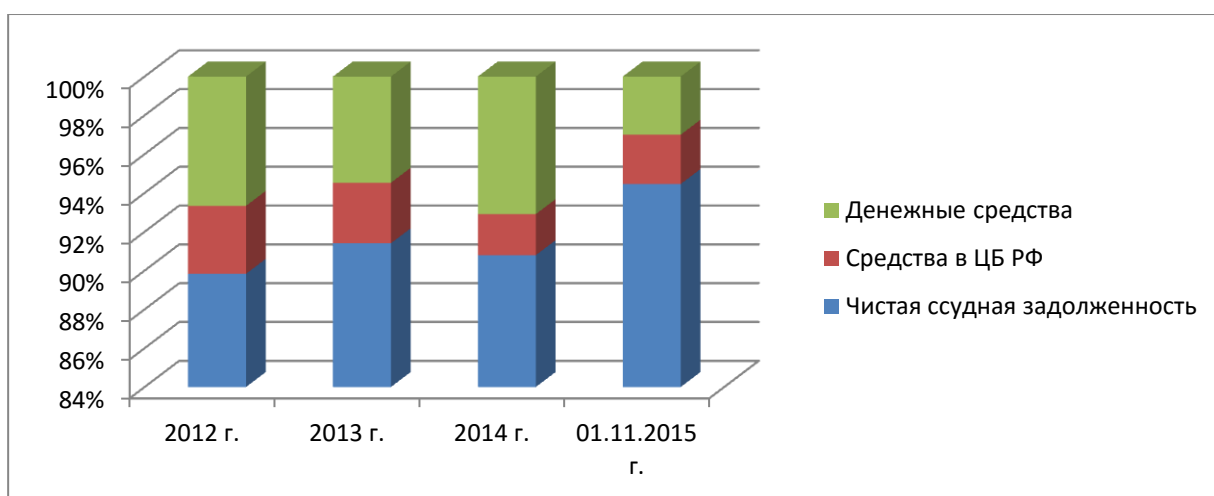


Рисунок 11 – Структура активов в 2012-2015 гг.

Следующей характеристикой качества активов банка является их ликвидность. Расчет коэффициентов ликвидности для ПАО«Сбербанк России», дается в таблице 9.

Таблица 9–Показатели ликвидности ПАО«Сбербанк России»в 2012-2015 гг.

| Показатели | На 01.01. 2013 г | На 01.01. 2014 г. | На 01.01. 2015 г. | На 01.11.2015 г. | Темп роста, % | | |
|------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-------------|-------------|
| | | | | | 2013 к 2012 | 2014 к 2013 | 2014 к 2012 |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Показатель мгновенной ликвидности банка (Н2) | 61,4 | 53,6 | 74,3 | 122,53 | 87,3 | 138,6 | 121,0 |
| Показатель текущей ликвидности банка (Н3) | 74,3 | 58,5 | 66,4 | 180,51 | 78,7 | 113,5 | 89,4 |
| Показатель долгосрочной ликвидности банка (Н4) | 99,8 | 102,5 | 111,2 | 69,53 | 102,7 | 108,5 | 111,4 |

Как видно из таблице 9, в анализируемых периодах Н2 (норматив мгновенной ликвидности) составил 61,4 % в 2012 году; 122,53 % – в 2015 г., это больше 15 %, что является положительным результатом. Иначе говоря, на каждые 10 руб. средств до востребования банк имеет, например, на 01.11.2015 г. 122,5 рублей высоколиквидных активов. Это говорит о высоком уровне ликвидности банка.

Н3 (норматив текущей ликвидности) на 01.11.2015 г. равен максимально допустимому значению – 180,51 %. На 01.01.2015 г. данный коэффициент составил 66,4 %, что ниже показателя на 01.11.2015 г. Это говорит о низком соотношении между активами и пассивами, что ослабляет ликвидность банка.

Н4 (норматив долгосрочной ликвидности) характеризует общую сбалансированность активных и пассивных операций. В анализируемых периодах значение Н4 меньше максимально допустимого (120 %). Он составил 102,7 %. Сумма долгосрочных кредитов (с оставшимся сроком погашения свыше года) не превышает сумму собственных средств-брутто и долгосрочных кредитов, что является положительным результатом.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно говорить о достаточной ликвидности баланса ПАО«Сбербанк России»и отсутствии проблем в организации финансовой деятельности банка.

Таблица 10–Состав и структура доходов ПАО«Сбербанк России»

| № | Наименование статьи | 01.01.2013 г. | | 01.01.2014 г. | | 01.01.2015 г. | | 01.11.2015 г. | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % |
| 1 | Процентные доходы, всего, в том числе | 1094 | 85,7 | 1339 | 86,6 | 1662 | 85,5 | 1584 | 83,6 |
| 1.1 | От размещения средств в кредитных организациях | 10 | 0,8 | 19 | 1,2 | 32 | 1,6 | 41 | 2,2 |
| 1.2 | От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями | 982 | 77,0 | 1205 | 77,9 | 1501 | 77,2 | 1406 | 74,2 |
| 1.3 | От вложений в ценные бумаги | 102 | 8,0 | 115 | 7,4 | 129 | 6,6 | 137 | 7,2 |
| 2 | Непроцентные доходы, всего, в том числе | 182 | 14,3 | 207 | 13,4 | 282 | 14,5 | 311 | 16,4 |
| 2.1 | Чистые доходы от операций с иностранной валютой | 9 | 0,7 | - | - | -1 | - | 2 | 0,1 |
| 2.2 | Комиссионные доходы | 160 | 12,5 | 189 | 12,2 | 241 | 12,4 | 273 | 14,4 |
| 2.3 | Прочие операционные доходы | 13 | 1,0 | 18 | 1,2 | 42 | 2,2 | 36 | 1,9 |
| 3 | Итого доходов | 1276 | 100,0 | 1546 | 100,0 | 1944 | 100,0 | 1895 | 100,0 |

Получение прибыли является одной из основных целей функционирования коммерческих банков, поскольку решение большинства важнейших задач, стоящих перед ними, таких как наращивание величины собственного капитала, пополнение резервных фондов, финансирование капитальных вложений, поддержание созданного имиджа, других жизненно важных условий функционирования и развития, а также увеличение размера выплачиваемых дивидендов требует постоянного притока денежных средств, одним из основных источников которых является прибыль.

Проанализируем структуру и динамику доходов банка.

Анализ динамики показателей отчета о финансовых результатах банка ПАО«Сбербанк России» и показателей прибыльности проведем в таблице 9.

Повышение доходов банка был предопределен ростом совокупного объема операций, за счет роста традиционных операций кредитования, которые обеспечили соответственные зачисления процентных платежей.

Процентные доходы в 2015 г. увеличились на 44,8 % по сравнению с 2012 г., что связано с увеличением средних процентных активов. Удельный вес процентных доходов в общей структуре доходов банка составил на 1 ноября 2015 г. 83,6 %. Комиссионные доходы в общей структуре доходов банка составили 14,4 %, это на 70,6 % выше, чем в 2012 г.

На рисунке 12 представлена структура доходов ПАО«Сбербанк России» за 2015 гг.

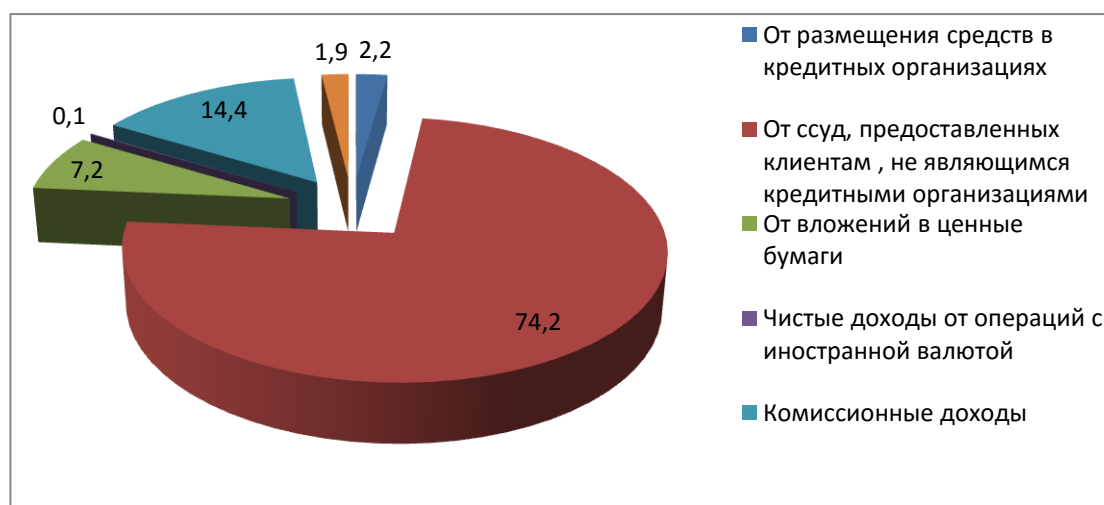


Рисунок 12 – Структура доходов ПАО«Сбербанк России» за 2015 гг.

2014 год выдался достаточно сложным для всей банковской системы России. Неблагоприятная экономическая конъюнктура и отсутствие четких целевых прогнозов привели к снижению деловой активности хозяйствующих субъектов во многих секторах экономики. Но, несмотря на это, ПАО«Сбербанк России» успешно выполнил намеченные на 2014 год планы и получил в конце года положительный финансовый результат.

ПАО«Сбербанк России» использовал особенности кризисного периода для прироста бизнеса за счет перераспределения клиентской базы на банковском рынке.

Таблица 11–Состав и структура расходов ПАО«Сбербанк России»

| № | Наименование статьи | 01.01.2013 г. | | 01.01.2014 г. | | 01.01.2015 г. | | 01.11.2015 г. | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % | Сумма, млрд. руб. | Удельный вес, % |
| 1 | Процентные расходы, всего, в том числе | 399 | 49,6 | 526 | 54,6 | 702 | 58,2 | 663 | 57,6 |
| 1.1 | По привлеченным средствам кредитных организаций | 70 | 8,7 | 85 | 8,8 | 189 | 15,7 | 204 | 17,7 |
| 1.2 | По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями | 319 | 39,6 | 416 | 43,2 | 487 | 40,4 | 438 | 38,0 |
| 1.3 | По выпущенным долговым обязательствам | 10 | 1,2 | 26 | 2,7 | 26 | 2,2 | 21 | 1,8 |
| 2 | Изменение резерва на возможные потери по ссудам и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего | -3 | - | -40 | - | -280 | - | -113 | - |
| 3 | Чистые доходы от переоценки иностранной валюты | -3 | - | 9 | 0,9 | 173 | 14,3 | 105 | 9,1 |
| 4 | Комиссионные расходы | 15 | 1,9 | 18 | 1,9 | 24 | 2,0 | 19 | 1,6 |
| 5 | Изменение резерва по прочим потерям | - | - | -15 | - | -12 | - | -9 | - |
| 6 | Операционные расходы | 397 | 49,3 | 466 | 48,3 | 599 | 49,7 | 487 | 42,3 |
| 7 | Всего расходов | 805 | 100,0 | 964 | 100,0 | 1206 | 100,0 | 1152 | 100,0 |

Произошел рост процентных расходов, как в структурном выражении, так и в денежном. Данный факт свидетельствует о повышении собственного капитала, в том числе о росте депозитных вкладов, что в свою очередь

повергает как к естественному увеличению расходов, так и к приумножению доходов банка, а значит и увеличению его прибыли.

Увеличение комиссионных и общеадминистративных расходов говорит о нерезультативной политике банка, нецелесообразному разделению имеющихся средств.

В 2015 г. процентные расходы увеличились на 66,2 % – до 663 млрд. рублей. В частности, расходы по привлеченным средствам кредитных организаций увеличились на 191,4% – до 204 млрд. рублей, по привлеченным средствам клиентов (некредитных организаций) возросли на 37,3% – до 438 млрд. рублей. Расходы по выпущенным долговым обязательствам также выросли на 110,0% – до 21 млрд.рублей.

На рисунке 13 динамика структура расходов в ПАО«Сбербанк России» за 2015 гг.

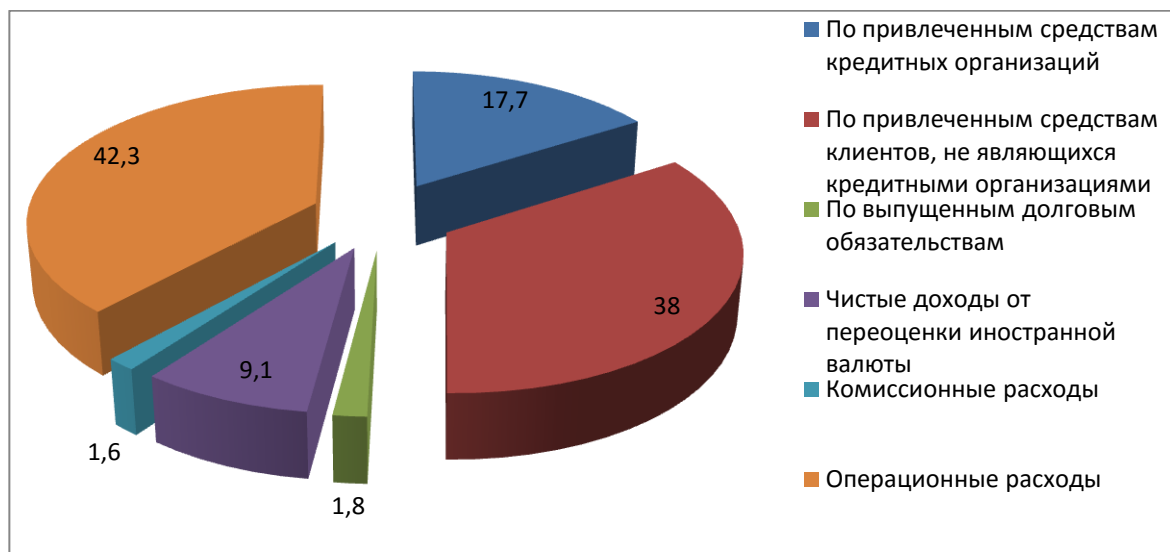


Рисунок 13– Структура расходов за 2015 год

Комиссионные расходы в 2015 году увеличились на 26,7% – до 19 млрд. рублей, операционные расходы, также увеличились на 90 млрд. рублей и составили 487 млрд. рублей. В составе комиссионных расходов 28,2% – составили расходы на инкассацию, 20% – по операциям с пластиковыми картами, 19% – по агентским соглашениям, связанным с привлечением новых клиентов, 14% – по расчетным услугам, 8% – комиссия по

коллекторским услугам. Чистые доходы от операций с иностранной валютой также увеличились на 108 млрд.рублей.

Таблица 12–Динамика прибыли ПАО«Сбербанк России» за 2012-2015 гг.(млрд. руб.)

| Показатели | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 01.11. 2015 г. | Темп роста,% | | |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| | | | | | 2013 г. к 2012 г. | 2014 г. к 2013 г. | 2014 г. к 2012 г. |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Прибыль до налогообложения | 475 | 503 | 429 | 480 | 105,9 | 85,3 | 90,3 |
| Прибыль (убыток) после налогообложения | 346 | 378 | 311 | 384 | 109,2 | 82,3 | 89,9 |
| Доходы (всего) | 1276 | 1546 | 1944 | 1895 | 121,2 | 125,7 | 152,4 |
| Расходы (всего) | 805 | 964 | 1206 | 1152 | 119,8 | 125,1 | 149,8 |

По итогам 2015 года и с учетом событий после отчетной даты (СПОД) Банком получена чистая прибыль в размере 384 млрд. руб., что на 73 млрд.руб. (23,5 %) больше, чем за аналогичный период 2014 отчетного года. Таким образом, анализ деятельности банка свидетельствует о том, что произошло укрепление баланса банка, прибыльность основных видов деятельности повысилась благодаря увеличению объемов ссудных операций по более выгодным ставкам, росту комиссионных доходов, а также благоприятным внешним условиям деятельности. Вместе с тем сдерживающее влияние на прибыльность оказывали высокие расходы на расширение филиальной сети банка и вложения в развитие информационных технологий.

Умеренная стратегия расширения банка, может негативно повлиять на его показатели. Банк, скорее всего, будет преуспевать при условии сохранения положительной динамики российской экономики и благоприятной политической среды. Если же в экономике произойдет сбой, банк может оказаться в более рискованном положении, чем многие банки одной с ним категории, учитывая высокие операционные издержки и большую долю заимствованных средств в его финансовой структуре.

2.2 Анализ кадрового состава Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск

Анализ трудовых ресурсов будем проводить на примере Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

Обеспеченность Банка трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессия с плановой потребностью. Списочная численность сотрудников составила 12 человек. Обеспеченность Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск персонал представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Численность персонала Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томскс 2012-2014 годы, человек

| Категория персонала | Численность | | % обеспеченности | Численность | | % обеспеченности | Численность | | % обеспеченности |
|---------------------------|-------------|------|------------------|-------------|------|------------------|-------------|------|------------------|
| | 2012 год | | | 2013 год | | | 2014 год | | |
| | факт | штат | | факт | штат | | факт | штат | |
| Всего в том числе: | 19 | 23 | 82,6 | 12 | 16 | 75,0 | 12 | 17 | 70,6 |
| руководители | 3 | 3 | 100,0 | 2 | 3 | 66,7 | 2 | 3 | 66,7 |
| менеджеры | 4 | 4 | 100,0 | 2 | 3 | 66,7 | 2 | 3 | 66,7 |
| исполнители | 12 | 16 | 75,0 | 8 | 10 | 80,0 | 8 | 11 | 72, |
| в т. ч. | | | | | | | | | |
| Экономисты всех категорий | 6 | 7 | 85,7 | 4 | 4 | 100,0 | 5 | 7 | 71,4 |
| Др. спец-ты | 6 | 9 | 66,7 | 4 | 6 | 66,7 | 3 | 4 | 75,0 |

Данные на таблице 13 показывают, что в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск структура персонала за период с 2012-2014 года изменилась значительно. Наблюдается тенденция к общему снижению численности персонала. Впервые снижение было зафиксировано в 2013 году. Фактическая численность персонала снизилась на 7 человек. В середине года было изменено штатное расписание, с целью оптимизировать работу персонала и сократить расходы. Практически все отделы столкнулись с сокращением кадрового состава. Количество управляющих (менеджеров) в 2013 году сократилось на 2 человека, это и руководители различных отделов, а так же начальник дополнительного офиса. Категория экономистов была сокращена на

2 человека, другие специалисты – 2 человека.

Такие показатели связаны с внутренним кризисом банка. Высший управленческий орган – совет директоров, для урегулирования ситуации назначил на вышестоящие должности новых руководителей. Стратегия организации в целом поменялась.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом общая численность персонала не изменилась. В целом, с 2012 года банк сократил 7 рабочих мест. Уровень обеспеченности составляет 70,6 %, что на 12,0 % ниже, чем в 2012 году.

В целом обеспеченность персоналом Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск показывает уменьшение фактической списочной численности не только в динамике, но и по плановым показателям. Так в 2014 году не восполнено 6 трудовых единиц.

Процент обеспеченности руководителями, менеджерами и другими основными служащими Банка за 2012-2014 года можно представить в виде диаграммы на рисунке 14.

Как видно из рисунка 14, процент обеспеченности персоналом за три года так и не достигли 100 %. Уровень обеспеченности экономистами составил 71,4 % и другими специалистами 75,0 %.

Для более глубокого анализа состава персонала Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск необходимо обратиться к квалификации работников. Всех исполнителей в банке принято делить на три основные категории: ведущий специалист, специалист 1 категории, и специалист. Это касается как должностей по основному профилю, то есть экономистов, ведущий экономистов, экономистов первой категории. Так и других специалистов исполняющих свои трудовые обязанности в банке: ведущий операционист, ведущий инженер и т.д. Состав исполнителей по квалификациям представлен в таблице 14.

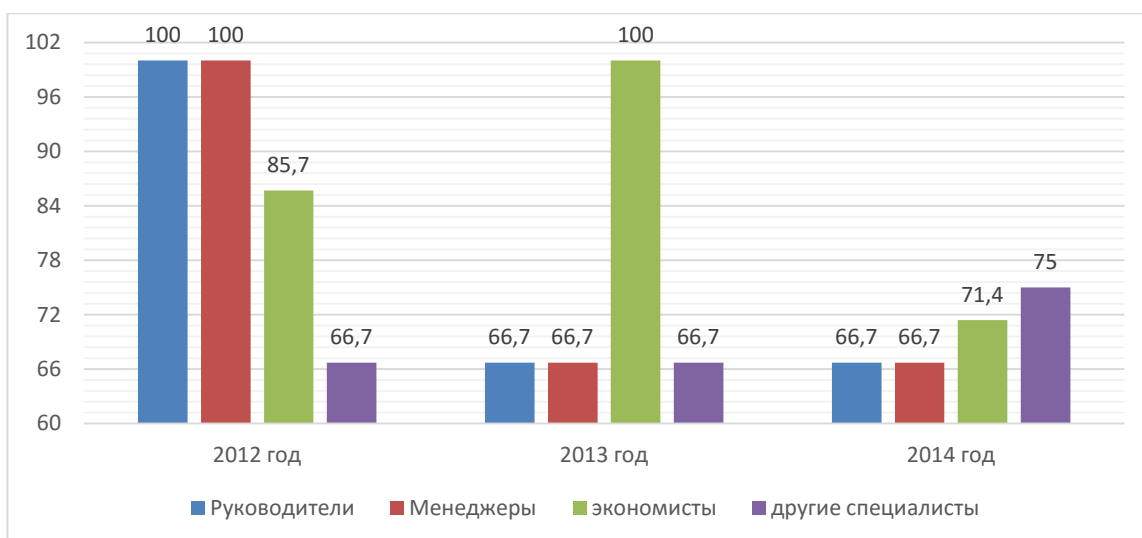


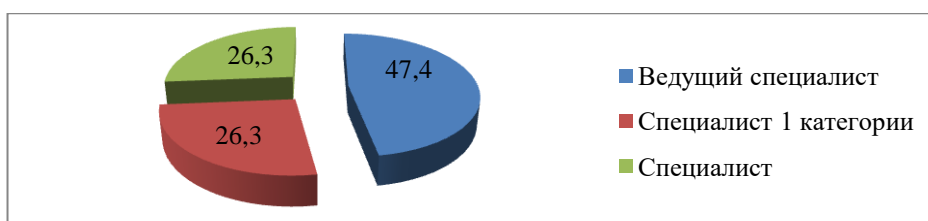
Рисунок 14 – Процент обеспеченности Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск персоналом

Таблица 14 – Состав по уровню квалификации в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск 2012 – 2014 гг.

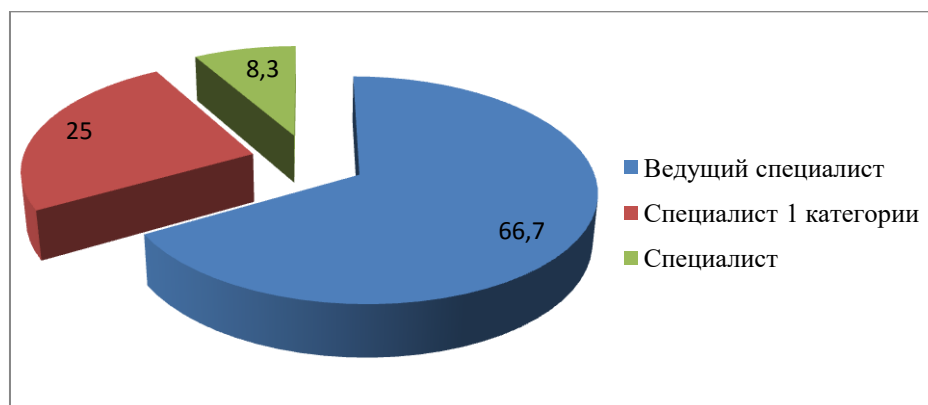
| Категория специалистов | Численность рабочих (года, чел.) | | | Изменение (+,-) 2014 г. к 2012 г. | Темп роста, % |
|------------------------|----------------------------------|------|------|-----------------------------------|---------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | | |
| Ведущий специалист | 9 | 8 | 8 | -1 | 88,9 |
| Специалист 1 категории | 5 | 3 | 3 | -2 | 60,0 |
| Специалист | 5 | 1 | 1 | -4 | 20,0 |
| Итого | 19 | 12 | 12 | -7 | 63,2 |

Исходя из таблицы 14, можно заметить, что квалификационный уровень сотрудников несколько снизился. Например, категория «ведущий экономист» сократилась на 1 человека, что составляет 11,1 % от прошлого количества. Специалисты 1 категории сократились на 2 человека или 40,0 %. Категория простых специалистов также снизилась на 80,0 %.

Удельный вес разных уровней персонала в общем количестве категории представлен в виде диаграммы на рисунке 15.



2012 г.



2014 г.

Рисунок 15 – Удельный вес по уровням в категории специалист

На рисунке 15 видно, что квалификационный уровень со временем значительно снизился. Количество ведущих специалистов 1 категории от общего числа составило 25,0 %.

Социальная структура трудового коллектива Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению. В нашем анализе мы рассмотрим только классификацию по возрасту и образованию.

Таблица 15 – Ряд распределения по возрастным группам работников Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск

| Показатель | Численность рабочих на 01.01.2013 | | Численность рабочих на 01.01.2014 | | Численность рабочих на 01.01.2015 | |
|--------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|
| | Кол-во | Удельный вес, % | Кол-во | Удельный вес, % | Кол-во | Удельный вес, % |
| До 25 лет | 4 | 21,1 | 2 | 16,7 | - | - |
| 25-35 лет | 7 | 36,8 | 6 | 50,0 | 6 | 50,0 |
| 35-45 лет | 7 | 36,8 | 3 | 25,0 | 5 | 41,7 |
| После 45 лет | 1 | 5,3 | 1 | 8,3 | 1 | 8,3 |
| Итого | 19 | 100 | 12 | 100 | 12 | 100 |

Из таблицы 15 видно, что в категории «от 25 до 35 лет» снизилось количество на 1 человека или на 14,3 %. Интересное наблюдение можно найти в группе «после 45 лет». По социальному положению этот персонал считается людьми предпенсионного возраста, и найти работу со временем для них становится гораздо сложнее. С учетом общих потрясений в банке, именно эти люди сохранили свой состав.

Для более наглядного рассмотрения возрастной структуры представим, распределение сотрудников по возрасту в виде диаграммы на рисунке 16.

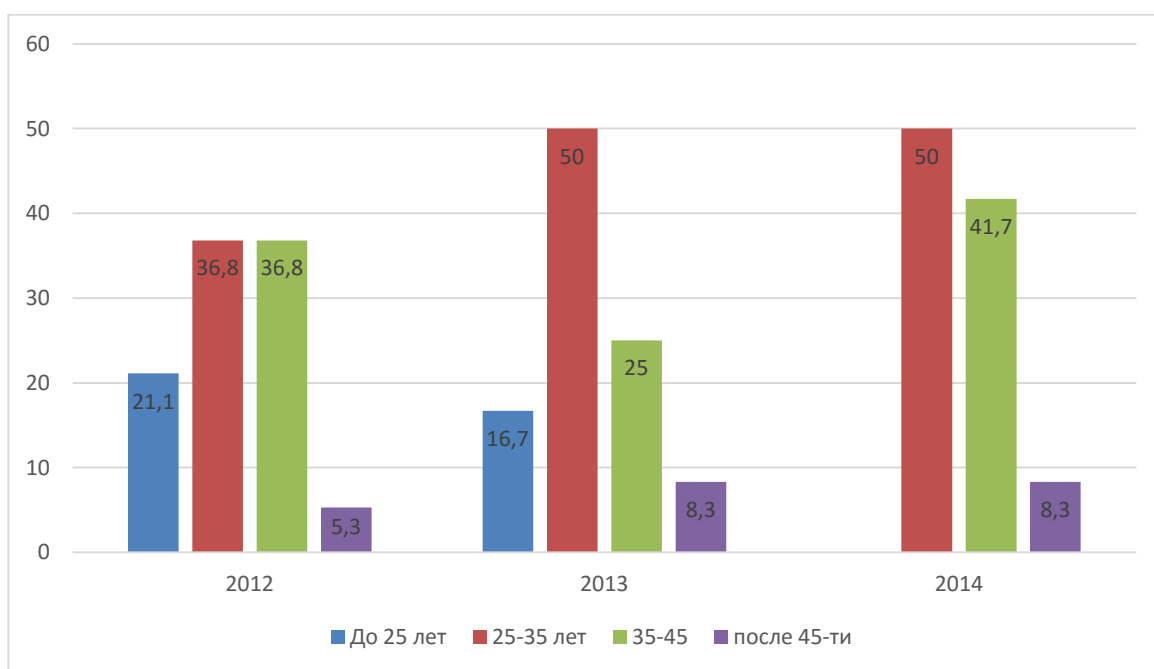


Рисунок 16 – Удельный вес сотрудников по возрастным группам

На рисунке 16 видно, что преобладает молодое поколение работников. С одной стороны, это несет положительный результат. Молодые специалисты амбициозны, в большей степени готовы применять инновационные и нестандартные пути решения. Но отрицательные стороны – это отсутствие опыта у таких сотрудников. Их знания основаны не на годах практики, а на тех знаниях, которые были предоставлены в учебных заведениях.

Следующим показателем рассмотрим уровень образования сотрудников банка. Не гласной политикой банка принято использовать только кадры, которые получили образование выше общего, т.е. обучались в колледжах,

техникумах, институтах и так далее. Исключение возможно только для соискателей, которые на данный момент обучаются в институте по профилю экономиста. Такие будущие специалисты могут занимать низшие должности. Для детального ознакомления уровня образования в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск составим таблицу 16.

Таблица 16 – Ряд распределения по образованию

| Образование | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--------------------------|--------|------|--------|------|--------|-------|
| | Кол-во | % | Кол-во | % | Кол-во | % |
| Среднее общее | 2 | 10,5 | 1 | 8,3 | - | - |
| Среднее профессиональное | 2 | 10,5 | 3 | 25,0 | - | - |
| Высшее | 15 | 79,0 | 8 | 66,7 | 12 | 100,0 |
| ИТОГО: | 19 | 100 | 12 | 100 | 12 | 100 |

Как видно из таблицы 16 данные показатели наиболее стабильны. Преимущественно в банке работают специалисты, имеющие высшее образование их доля составляет 100,0 %. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности возросла, на 21,0 %. Не «профессионалов» в отчётный период стало меньше, в 2013 их доля 8,3, а в 2012 году –10,5. Связанно это, во-первых, с внешними факторами. Все больше специалистов стремится к получению высшего образования. Из внутренних факторов можно назвать сокращение единиц персонала, на которые обычно принимались такие сотрудники.

Изучая кадровый потенциал предприятия и его работников, нельзя упустить из внимания такой показатель как трудовой стаж работников на данном предприятии. Этот показатель говорит о стабильности работы, как целом организации, так и службы управления персоналом. Высокий процент лиц отработавших в банке более года скажет, что условия труда соответствуют ожиданиям работников. Анализ данного показателя выразим в виде таблицы 17.

Таблица 17 – Классификация персонала по стажу работы вТомском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск

| Стаж работы | На 01.01.2013 | На 01.01.2014 | На 01.01.2015 | Изменение (+,-) | Темп роста, % |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| до 1 года | 1 | 4 | 4 | +3 | 400,0 |
| от 1 до 3 лет | 5 | 5 | 5 | - | - |
| От 3 до 5 лет | 5 | 2 | 2 | -3 | 40,0 |
| Более 5 лет | 8 | 1 | 1 | -7 | 12,5 |
| ИТОГО: | 19 | 12 | 12 | -7 | 63,2 |

Из таблицы 17 видно, что, основную долю работников составляют лица, проработавшие в банке от года до трех—41,7 %. Доля сотрудников, проработавших до 1 года, составляет 33,3 % от общего числа работников. Сотрудники, проработавшие до 5 лет, составляют 8,3 % от общего числа, наиболее низкий показатель.

На изменение качественной характеристики персонала происходят за счет движение рабочей силы. Поэтому в работе уделим большое внимание этому вопросу. В таблице 18 представлены основные показатели движения рабочей силы, это:

1. коэффициент оборота по приему персонала
2. коэффициент оборота по выбытию;
3. коэффициент общего оборота персонала;
4. коэффициент текучести кадров;
5. коэффициент постоянства состава персонала.

Рассмотрим движение рабочей силы в динамике за анализируемый период.

Таблица 18 – Анализ показателей движения и постоянства кадров

| № стр. | Показатели | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютный прирост | отношение 2014 г.к 2012 г., % |
|--------|---------------------------------------------|------|------|------|--------------------|-------------------------------|
| 1 | Состояло работников на начало периода, чел. | 21 | 19 | 12 | -9 | 57,1 |
| 2 | Принято, чел. | 6 | 3 | 3 | -3 | 50,0 |
| 3 | Выбыло, чел., в т.ч.: | 8 | 10 | 3 | -5 | 37,5 |
| 4 | - по собственному желанию | 6 | 4 | 0 | -6 | - |

Продолжение таблицы 18

| | | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------|------|-------|------|-------|-------|
| 5 | - уволено за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| 6 | - по сокращению штатов | 2 | 6 | 3 | 1 | 150,0 |
| 7 | Численность на конец периода, чел. | 19 | 12 | 12 | -7 | 63,2 |
| 8 | Среднесписочная численность, чел. | 19 | 12 | 12 | -7 | 63,2 |
| 9 | Коэффициент оборота по приёму, стр.2:стр.8 | 31,6 | 25,0 | 25,0 | -6,6 | 79,1 |
| 10 | Коэффициент оборота по выбытию, стр.3:стр.8 | 42,0 | 83,0 | 25,0 | -17,0 | 59,5 |
| 11 | Коэффициент общего оборота, (стр.2+стр.3):стр.8 | 74,0 | 110,0 | 50,0 | -24,0 | 67,6 |
| 12 | Коэффициент текучести кадров, (стр.4+стр.5):стр.8 | 32,0 | 33,0 | - | 32,0 | - |
| 13 | Коэффициент постоянства кадров, (стр.1-стр.3)/стр.8 | 68,0 | 75,0 | 75,0 | 7,0 | 110,3 |

Как представлено в таблице 18, если сравнивать 2012 и 2014 года, положение банка печальное. Количество выбывшего персонала с каждым годом возрастает. В 2012 году это 8 человек, а в 2014 году за тот же период 3 человека это на 5 человек меньше.

Число по приему так же имеет тенденцию к снижению.

Для рассмотрения движения персонала в динамике построим график на рисунке 17.

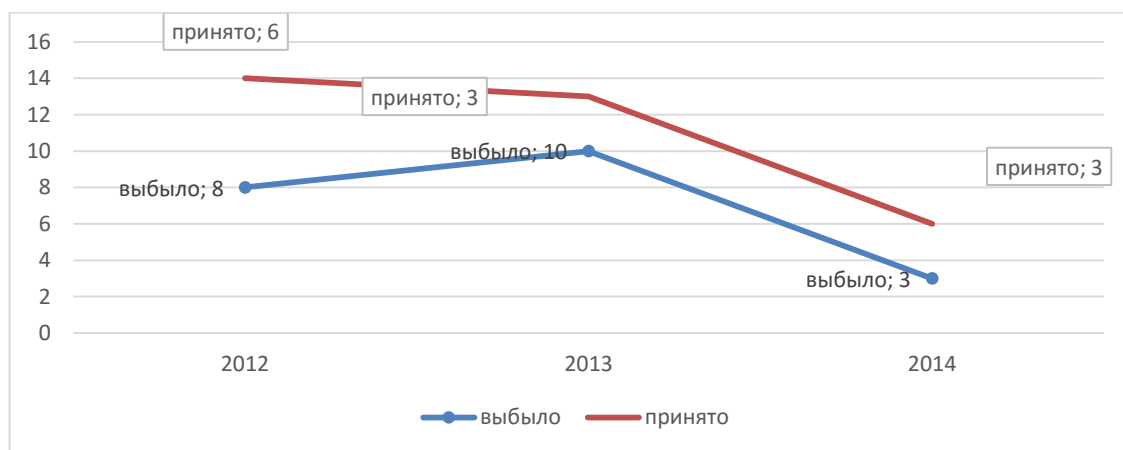


Рисунок 17 – Динамика движения персонала, чел.

Из рисунка 17 видно, что произошло резкое снижение числа принятых и выбывших в 2013 год, такие потрясения не могут оказывать положительное влияние на деятельность банка. По данным статистических исследований производительность труда вновь принятых сотрудников ниже на 5-6 %, а перед

увольнением у сотрудников производительность может снизиться на 15-20%.

Текучесть кадров – один из важнейших показателей динамики рабочей силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе организации в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 18.

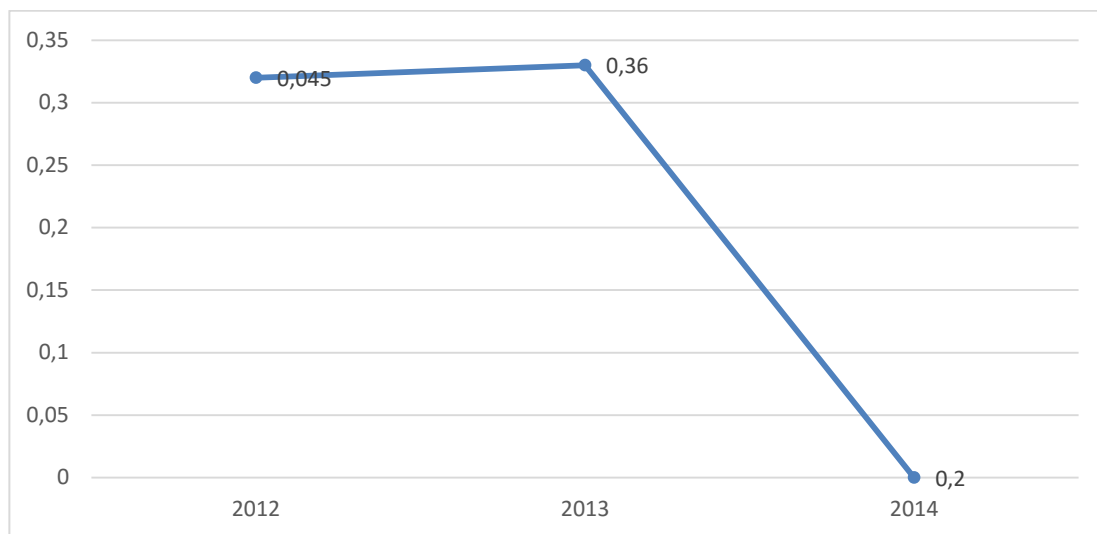


Рисунок 18 – Динамика текучести кадров, %

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2013 году произошло резкое повышение текучести. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

2.3 Оценка эффективности использования кадрового состава

ВТомском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск разработано Положение о процессе адаптации новых сотрудников.

Данное положение устанавливает организацию и порядок проведения процесса адаптации на предприятии вновь принятых работников.

Таблица 19 – Анализ соблюдения принципов формирования эффективной кадровой политики вТомском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск

| Наименование принципа | Содержание принципа | |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Соответствие функций управления персоналом целями деятельности | Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в налоговой сфере | |
| Первичности функций управления персоналом | Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоемкости управления персоналом | |
| Оптимальности соотношения интра – и инфрафункций управления персоналом | Не выполняется. Интрафункции значительно превышают инфрафункции | |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций | Не выполняется. Недостаточно ориентирована на развитие персонала, в основном ориентирована на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность) | |
| Потенциальных имитаций | Выполняется. Временное выбытие отдельных работников не прерывает основной деятельности | |
| Экономичности | Выполняется. Система управления персоналом не требует значительных затрат | |
| Прогрессивности | Не выполняется. Требует внедрения более прогрессивных методов управления | |
| Перспективности | Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы ориентирована на развитие организации, не существует | |
| Комплексности | Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность | |
| Оперативности | Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своем своевременно, оперативно | |
| Оптимальности | Не выполняется | |
| Простоты | Выполняется | |
| Научности | Выполняется | |
| Иерархичности | Не выполняется | Принципы не выполняются |
| Автономности | Не выполняется | |
| Многоаспектности | Не выполняется | |
| Согласованности | Не выполняется | |
| Устойчивости | Не выполняется | |
| Прозрачности | Выполняется. Несмотря на то, что система управления персоналом имеет ряд недостатков, она представляет собой концептуальное единство, содержит доступную терминологию, строится на единых этапах, функциях, фазах | |
| Комфортности | Не выполняется. Существующая система управления персоналом не обеспечивает максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений. | |

В целях уточнения о степени удовлетворенности клиентов филиала Сбербанка работой операторов, нами был проведен опрос.

Всего было опрошено 50 респондентов. Из них около 40 – клиенты Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

Опрос производился следующим образом. Опрашиваемому человеку предлагалось ответить на следующие вопросы:

1. Оператор проявил компетентность относительно моего вопроса.
2. Оператор нуждался в помощи коллеги
3. Оператор ответил на все мои вопросы.

Ответ респондентов на первый вопрос показал, что они в большинстве своем проявил компетентность относительно моего вопроса.

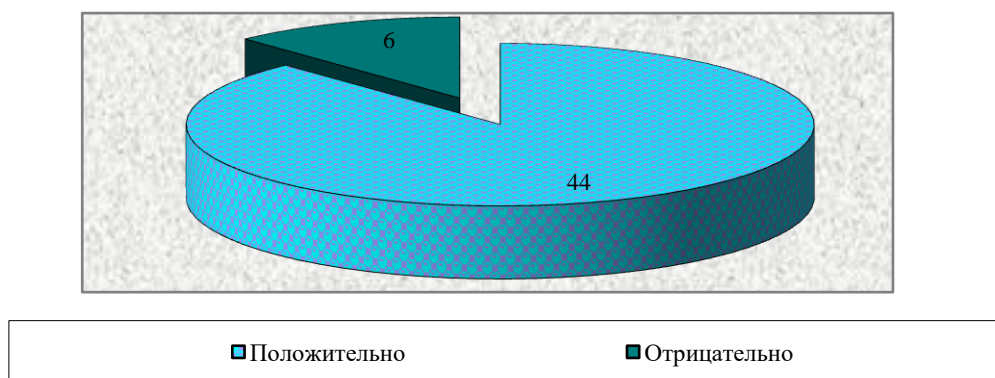


Рисунок 19 – Ответы на вопрос «Оператор проявил компетентность относительно моего вопроса»

Ответы на вопросы 2 показывают уровень осведомленности оператора о выполняемой работе.

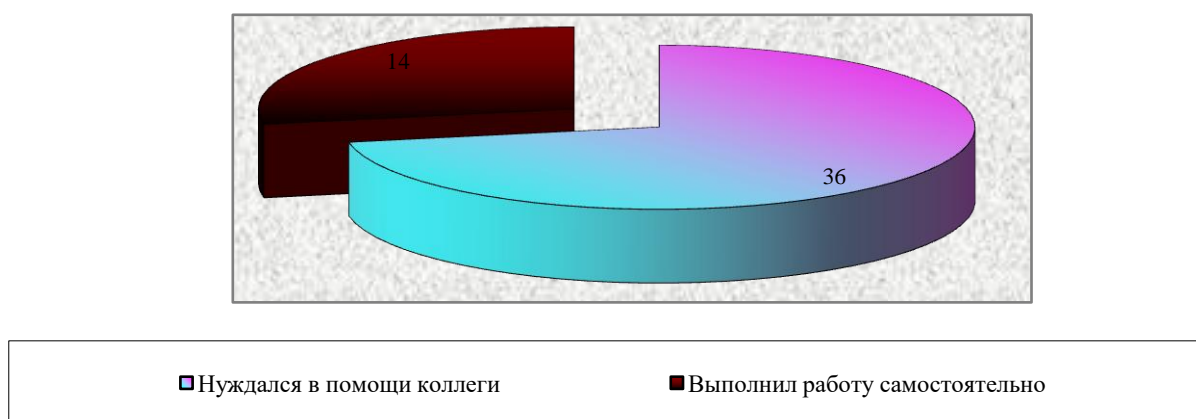
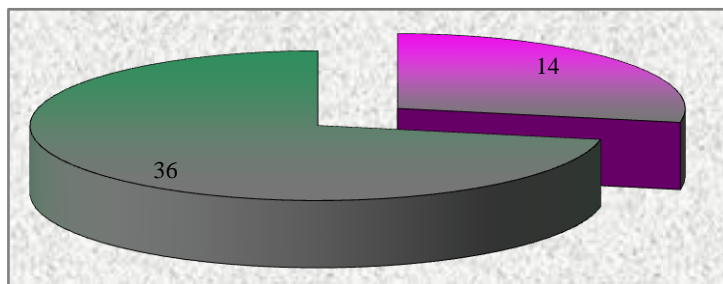


Рисунок 20 – Ответы на вопрос «Нуждался ли оператор в помощи коллеги?»

Ответ на вопрос 3 характеризует уровень знаний оператора.



■ Помог и ответил на все вопросы

■ Не помог

Рисунок 21 – Ответы на вопрос «Оператор оказал всю необходимую помощь и ответил на все вопросы»

Положение предназначено для руководителей подразделений, сотрудников предприятия, назначаемых кураторами.

Процедура адаптации работников направлена:

- на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника;
- на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- на снижение дискомфорта первых дней работы;
- на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжительность адаптационного периода – 2 месяца, по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику.

Вновь принятым работникам назначается куратор из числа персонала, проработавшего не менее 1 года в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

Руководство или руководитель подразделения составляет план мероприятий, необходимых для адаптации работника в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск, знакомит с ним нового сотрудника.

В период адаптации поддерживает контакт с вновь принятым работником для оказания необходимой помощи.

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к микросреде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе и отношениями между работником и непосредственным руководителем.

Для анализа данных факторов мы использовали анкету, которая состоит из трех блоков.

Для выявления удовлетворенности персонала нами совместно с отделом кадров было проведено исследование удовлетворенности персонала фактором морально-психологического климата в коллективе, метод исследования – анкетирование, так как получить информацию нужно было от нескольких работников организации. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск 1 год – 5 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы, а поставили просто прочерк.

Таблица 20 – Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

| Критерии | Доволен (специалисты), % | Доволен (работники), % | Не доволен (ИТР),% | Не доволен (рабочие), % |
|---------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Взаимоотношениями в коллективе | 36,8 | 87,5 | 10,5 | 6,2 |
| Результатами своей работы | 68,4 | 81,3 | 5,3 | 6,3 |
| Отношением коллег к выполнению своих обязанностей | 47,4 | 37,5 | - | 6,3 |
| Регламентом работы | 68,4 | 68,8 | 10,5 | 6,2 |
| Сплоченностью коллектива | 26,3 | 56,3 | 26,3 | 15,5 |

Продолжение таблицы 20

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Организацией досуга | 10,5 | 56,3 | 47,4 | 18,8 |
| Предъявляемыми к Вам требованиями | 52,6 | 62,5 | 21,1 | 6,3 |
| Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников | 31,6 | 43,8 | 47,4 | 6,3 |
| Взаимодействием с другими отделами | 47,4 | 56,3 | 5,3 | 25 |
| Перспективами своего служебного роста | 47,4 | 31,2 | 11,6 | 18,8 |
| Справедливостью морального и материального стимулирования | 46,3 | 38,8 | 11,6 | 5,3 |
| Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере | 52,6 | 11,3 | 5,3 | 45,0 |
| Возможностью общения в процессе работы | 94,7 | 43,8 | - | 18,8 |
| Бытовыми условиями труда | 47,4 | 6,3 | 10,5 | 55,0 |
| Размером заработной платы | 55,8 | 42,5 | 8,4 | 10,0 |

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности специалистов и работников наблюдаются различия.

Работников низшего звена больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе;
- сплоченность коллектива;
- организация досуга.

Работники высшего звена наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- возможность общения в процессе работы;
- бытовые условия труда.

Вместе с тем, работники в отличие от специалистов выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда (55%).

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами совместно с сотрудниками отдела кадров было проведено исследование, в котором участвовали работники, проработавшие в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск 1 год – 5 человек. Также был использован метод исследования – анкетирование (таблица21)

Таблица 21 – Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

| | Руководитель | Руководитель подразделения |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Он – хороший человек | 6,3 | 12,5 |
| Он – начальник | 68,8 | 50,0 |
| Он лучше знает, как и что делать | 12,5 | 18,8 |
| Он знает Ваши нужды и заботится о Вас | 6,3 | - |
| Он сам показывает пример в работе | 6,3 | 12,5 |
| С ним опасно ссориться | 6,3 | 12,5 |
| Он настоящий профессионал | 12,5 | 6,3 |
| Вас могут лишить премии | 12,5 | 12,5 |

Как видим, большинство опрошенных сотрудников выполняют распоряжения руководителя и руководителя подразделения в силу того, что он обладает властными полномочиями. Было выявлено, что руководство в пределах своих функций проводит определенную организационную, разъяснительную и воспитательную работу, направленную на усиление мотивации качественного труда и вовлеченность персонала в процесс управления производством.

Корпоративная культура в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск рассматривается как один из ключевых инструментов влияния на состояние конкурентоспособности и эффективной работы персонала, и разделяют ее на два направления:

1. внешняя коммуникация;
2. внутренняя коммуникация.

Внешняя коммуникационная политика в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск установлена на уровне ее внутреннего законодательства и касается всех сфер, затрагивающих деятельность банка – начиная от социальной политики заканчивая экологической деятельностью. Репутация является более устойчивым активом, нежели чем материальным. Доброе имя компании значительно снижает кризисные нагрузки.

Внутренняя коммуникация представляет собой самую важную роль в формировании корпоративной культуры. Для этого в Томском отделении

№8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск были созданы различные каналы для внутрикорпоративного общения, тем самым обеспечивая эффективный обмен информацией внутри трудового коллектива.

Важную роль в корпоративной культуреТомского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск играет внутрифирменное информирование. Средствами внутрифирменного информирования являются:

- корпоративная газета;
- доска объявлений;
- совещания;
- общение в неформальной обстановке.

Главной целью внутрифирменного информирования является сплочение коллектива и установка общих взглядов на деятельность банка.

Корпоративная культураТомского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск имеет свои принципы:

- командность – коллектив принимает командные решения, коллективный разум эффективней в достижении общей цели;

- профессионализм – руководствоТомского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск ожидает от работников эффективное выполнение поставленных задач на основе уже имеющихся у них знаний, опыта и способностей;

- креативность – вТомском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск приветствуется новаторство, творческий подход, самоотдача;

- ориентированность на клиентов – создание предложения, востребованного клиентом;

- порядочность – поощряется честность, соблюдение норм и правил, уважение к коллективу и делам банка;

Также корпоративная культураТомского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск не обходится без командных корпоративных мероприятий по значимым для банка и коллектива датам, таким как:

- День рождения компании;

- Дни рождений сотрудников;
- Достижение банком поставленных финансовых целей;
- Календарные праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля).

Особое значение уделяется корпоративным документам банка, в которых прописаны положения кадровой политики. К ним относятся:

- Положение о премировании;
- Положение о корпоративных праздниках;
- Положение о карьерном повышении;
- Положение об организационной структуре.

Томское отделение №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск имеет клановый тип корпоративной культуры и обладает следующими признаками:

- руководители банка берут на себя роль воспитателей и курируют сотрудников в процессе работы;
- в коллективе прослеживается высокий уровень взаимопомощи и сплоченности;
- вТомском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск приветствуется самосовершенствование персонала, проводятся обучающие тренинги, семинары, выдается профессиональная литература;
- проводятся мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры.

Корпоративная культураТомского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск является лично-ориентированной (происходит стимулирование раскрытия потенциала личности в рамках интересов коллектива).

Корпоративная культураТомского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск является позитивной и оказывает стимулирующее воздействие на деятельность и развитие организации.

Таким образом, система управления персоналом вТомском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск не оптимальна и требует совершенствования.

Анализ программы адаптации персонала в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Таким образом в организации присутствуют следующие проблемы кадровой политики:

1. Отсутствие наставничества;
2. Нерациональная система автоматизации процесса управления в организации;
3. Отсутствие взаимоотношений среди коллег в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

3 Совершенствование кадровой политики в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г. Томск

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск

Анализ программы адаптации персонала в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Мы рекомендуем следующие мероприятия:

1. Для полноценной системы наставничества в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томскнеобходим такой инструмент, как подготовка наставников, так как деятельность наставника очень ответственна. Сотрудники, которые претендуют на получение данного статуса, должны быть доброжелательными, требовательными и ответственными. Большое значение имеют длительность работы будущего наставника в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск и его лояльность по отношению к ней.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того, чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться. Для этой цели обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на позицию или несколько выше, чем менеджер-наставник. Ежегодно нужно проводить тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую

приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник;

2. Должна быть хорошо организована поощрительная система наставников. Размер поощрения должен напрямую зависеть от результата трудовой деятельности нового сотрудника. Это сказалось бы на производительности не только нового сотрудника, но и организации в целом, так как хорошо обученный новый работник не будет тревожить своих коллег;

3. Выделение из работников отдела по работе с персоналом определенное количество сотрудников, которые непосредственно занимались бы управлением системой адаптации. Эти работники должны иметь полное представление об адаптации и быть профессионалами своего дела. Данные работники выполняли бы следующую работу: разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом, координацией деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.;

4. Улучшение условий труда – важное направление по повышению производительности труда. Мы предлагаем автоматизацию рабочих мест – покупка и установка нового оборудования, облегчающего процесс трудовой деятельности, организовать комнаты отдыха для персонала Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск, а также нужно соблюдать принцип организации рабочего места (ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах, правильно располагать и хранить нужные предметы для организации трудового процесса, поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте,

постоянная готовность рабочего места к проведению работы и усвоить все перечисленные выше принципы);

5. В отдельных небольших филиалах у сотрудников отсутствует возможность приобщения к корпоративной культуре. Организация корпоративных мероприятий для сотрудников Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск по формированию командного духа и благоприятной психологической обстановки в коллективе. Для этого нужно разработать определенную программу по проведению корпоративных мероприятий, которая будет содержать сценарий проведения вечеров, а также планирование небольших презентов, посвященных данному корпоративному мероприятию.

Итак, краткость, управляемость, информативность, гибкость, контроль над знаниями — вот пять базовых элементов нового корпоративного повышения квалификации специалистов банковской сферы.

Составим диаграмму Ганта (таблица 22).

Таблица 22 – Диаграмма Ганта

| Наименование | январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
|---------------------------------------------------------------------|--------|---------|------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|--------|---------|
| Подготовка наставников | | | | | | | | | | | | |
| Создание поощрительной системы наставников | | | | | | | | | | | | |
| Создание группы людей, занимающихся управлением адаптации персонала | | | | | | | | | | | | |
| Улучшение условий труда | | | | | | | | | | | | |
| Организация корпоративных мероприятий | | | | | | | | | | | | |

Выполнение рекомендуемых выше мероприятий предполагает решения ряда задач – финансовые возможности организации, поиск средств, назначение ответственных лиц за выполнение, определение сроков исполнения. Изменения, которые мы предлагаем, могут быть представлены в виде рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала, с целью

повышения экономических показателей деятельности Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск (таблица 23).

Таблица 23 – Рекомендации по совершенствованию адаптации персонала в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск

| Рекомендуемые мероприятия | Содержание действий | Источники ресурсов | Сроки исполнения | Ответственные люди за исполнение |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Подготовка наставников | 1) организация тренингов по обучению наставников; 2) предоставление доступа к необходимой информации об организации; 3) проведение консультаций по возникающим вопросам у наставников | За счет прибыли организации | 2-4 недель 2 раза в неделю | администрация |
| Создание поощрительной системы наставников | 1) выплаты премий по результату выполнения задания; 2) предоставление дополнительных дней к отпуску | За счет прибыли организации | 1 месяц | Руководитель Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск |
| Создание группы людей, занимающихся управлением адаптации персонала | 1) выделение определенного количества людей из отдела по работе с персоналом; 2) поставить цели перед данными людьми; 3) организовать их трудовую деятельность в управлении | за счет фонда оплаты труда | 1-2 недели 1 неделя 1-2 месяца | Руководитель Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск и администрация |
| Улучшение условий труда | 1) автоматизация рабочих мест – покупка и установка нового оборудования; 2) организация комнат отдыха для персонала; 3) соблюдение принципов организации рабочего места | за счет прибыли и повышения товарооборота | 1-3 месяцев | администрация и бухгалтерия |
| Организация корпоративных мероприятий | 1) проведение вечеров, посвященных различным праздникам; 2) разработать сценарий по проведению праздничных вечеров; 3) организовать небольшие презенты; 4) назначить ответственного по организации праздничных вечеров | частично за счет собственных средств сотрудников и частично за счет прибыли организации | 1-2 месяцев | администрация и сотрудники подразделений, назначенные ответственными за проведение мероприятия |

Банкам необходимо:

1. Понять приоритеты нового поколения сотрудников

К 2025 году представители поколения миллениума (также известного как поколение Y), родившиеся в период с 1981 по 2000 год, будут составлять 72% мирового рынка рабочей силы. Именно их ожидания и отношение к труду определят, каким станет рабочее место в будущем. В этой связи для успешного развития сектора крайне важно разобраться, чем поколение миллениума отличается от остальных. Банки должны не только найти нужных специалистов на подходящие для них должности, но и создать надлежащую корпоративную культуру, цели и мотивации, которые позволят удержать сотрудников и раскрыть их потенциал.

2. Оценить влияние технологий на персонал

С развитием технологий некоторые работы, которые ранее выполнялись людьми, будут полностью автоматизированы. В других случаях современные технологические решения позволят персоналу повысить эффективность — например, увеличить объем продаж в филиалах с помощью соответствующих приложений для планшетов. Наряду с этим с целью развития и внедрения передовых технологий будут создаваться новые рабочие места. Для того чтобы понять, какие позиции окажутся наиболее уязвимыми перед натиском научно-технического прогресса, банкам следует тщательно проанализировать свою операционную деятельность.

3. Изменить корпоративную культуру с тем, чтобы создать равные возможности

Сегодня достижение оптимальных результатов зависит не столько от привлечения лучших специалистов, сколько от умения банков грамотно формировать команды профессионалов. Многие участники банковского сектора уже доказали, что кадровая политика, поощряющая многообразие культуры и профессионального опыта сотрудников, способствует достижению высоких финансовых результатов. Чтобы изменить традиционно однородный состав персонала, банкам следует привлекать квалифицированных специалистов из большего числа кандидатов. Они должны создать такую

корпоративную культуру, которая позволит профессионально развивать и удерживать работников с различными навыками, взглядами и опытом.

4. Установить и поддерживать взаимодействие между сотрудниками

Создание равных возможностей может положительно сказаться на деятельности организации. Однако для повышения ее эффективности необходимо, чтобы сотрудников объединяли общие ценности.

Кроме того, нужно обеспечить взаимодействие, в рамках которого каждый из них сможет внести свой личный вклад в решение поставленных задач. Чтобы работники чувствовали свою причастность к общему делу и были мотивированы к достижению максимальных результатов, банкам следует пересмотреть принципы работы кадровой службы на всех этапах — от найма сотрудника до его увольнения.

И персонал, и технологии могут оказывать значительное влияние на деятельность банка. Они могут помочь добиться наивысших показателей и в то же время создать самые серьезные проблемы. Происходящие трансформационные изменения в банковском секторе должны затронуть не только процессы и продукты, но и парадигму мышления наряду с культурными ценностями. В центре внимания руководства должны быть сотрудники.

Рассмотрим подробно каждое мероприятие по адаптации персонала в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

1. Организация тренингов по обучению наставников.

Программа тренинга «Наставничество».

Задачи тренинга:

- Познакомить руководителей с концепцией и системой наставничества;
- Предоставить участникам практические инструменты, позволяющие обучать и развивать своих людей непосредственно на рабочем месте.

Содержание тренинга:

1. Введение в наставничество

- Система наставничества как элемент самообучающейся организации;
- Условия, необходимые для эффективного функционирования системы наставничества;
- Компетенции наставника;
- Позиционирование наставника;
- Подводные камни введения системы наставничества и наставников: предусмотреть и подготовиться.

2. Направления работы наставника

- Обучение стажеров;
- Развитие опытных сотрудников.

3. Определение потребностей в обучении и развитии сотрудников

4. Планирование обучения

- Постановка учебных целей и задач;
- План работы наставника на месяц/квартал;
- Индивидуальный план обучения стажера;
- Индивидуальный план развития сотрудника.

5. Форматы обучающих мероприятий

- Индивидуальное обучение;
- Групповые формы обучающих мероприятий.

6. Разработка программы обучения

Цель, задачи

- Хронометраж;
- Место и роль мотивации;
- Дизайн занятия с учетом особенностей аудитории.

7. Конструктивная обратная связь в работе наставника

В результате тренинга участники:

- Поймут актуальность и выгоды от развития сотрудников на рабочем месте, оценят результат для организации в целом;

- Научатся проводить обучающие сессии с сотрудниками;
- Научатся давать эффективную развивающую обратную связь.

Формат проведения: Индивидуальная и групповая работа. В программу включены деловые игры, упражнения и индивидуальные задания, а также разбор случаев из практики участников.

Продолжительность тренинга: 1 день, 8 часов.

Стоимость – 9000 рублей.

2. Создание поощрительной системы наставников, создание группы людей, занимающихся управлением адаптации персонала.

Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника на испытательный срок. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника за которым он будет закреплен.

В идеале хорошая работа наставника должна поощряться материально. Но даже если такой возможности нет, как минимум требуется признание его заслуг в масштабах всего учреждения. При вторичной адаптации прикреплённость к наставнику также имеет значение (но в таком случае лучше использовать термин «куратор»). Новому сотруднику комфортнее обратиться со своими вопросам к коллеге, стоящему на одной с ним ступени карьерной лестницы, нежели «дергать по пустякам» руководство. Хотя здесь большую роль играют индивидуальные особенности человека.

3. Улучшение условий труда

В настоящее время все предприятия и организации оборудуют комнаты отдыха для персонала, которые предназначены для приема пищи, кратковременного отдыха и служат гардеробом. Оснащение комнат для отдыха включает в себя обязательно холодильник, электрочайник, микроволновую печь и мебель – это стол, стулья, мягкая мебель, шкафы.

Еще необходимо выделить место для чистой питьевой воды.

Кроме того должна быть раковина с подводкой горячей и холодной воды.

Освещение должно быть стационарным и локальным, чтобы можно было почитать периодические издания.

Оборудовав комнату для отдыха организации, мы получим увеличение работоспособности работников и снижение заболеваемости за счет улучшения условий труда.

Таблица 24 – Смета на создание комнаты отдыха

| № п/п | Наименование | Стоимость |
|--------|---------------------------------------|-----------|
| 1 | Холодильник LG GA-B409 SEQA | 19 500 |
| 2 | Электрочайник Polaris PWK 1822 Floris | 890 |
| 3 | Микроволновая печь LG MS-2042D | 3000 |
| 4 | Кухонная мебель | 14 500 |
| 5 | Мягкая мебель | 29000 |
| 6 | Шкафы | 7500 |
| ИТОГО: | | 74390 |

4. Организация корпоративных мероприятий

Праздники, юбилеи, тренинги, спортивные соревнования становятся одним из важнейших направлений успешного ведения бизнеса. Корпоративы предназначены не только для действующих работников компании, но и сотрудников, вышедших на пенсию. Также подобные события необходимо устраивать для инвесторов, крупных поставщиков, акционеров, дилеров, для тех, от кого в определенной степени зависит благополучие и процветание компании.

Корпоратив – это один из главнейших инструментов развития коммуникативных навыков между работниками и замечательный способ закрепления корпоративных ценностей. Прекрасно, когда отношение сотрудников к работе ответственной и серьезное, но чтобы этот настрой сохранился надолго, нужно время от времени устраивать хороший отдых. А если отдыхать в неформальной обстановке, свободной от официального ритма, всем коллективом, то можно совместить приятное с полезным – и развлечься, и непринужденно пообщаться.

Условно, корпоративы подразделяют на два вида:

- развлекательный вечер;
- корпоративное мероприятие, направленное на развитие корпоративной культуры.

Развлекательные мероприятия, в первую очередь, направлены на отвлечение коллектива от работы, задач и проблем компании, на снижение психологической напряженности. Как правило, для проведения подобных мероприятий руководители компаний стараются пригласить профессионального ведущего или известных артистов. Тамада устроит увлекательные конкурсы и игры, викторины и шуточные аттракционы, пляски и песни. Главная цель – развеселить участников торжества. Самое главное преимущество такого праздника – сплочение сотрудников.

Вторая разновидность корпоративов направлена на совершенствование корпоративной культуры компании. Сложность организации подобного мероприятия заключается в том, что необходимо сохранить очень тонкую грань между деловым общением и развлечением. А для этого необходимо грамотно расставить акценты между официальным и развлекательным этапом программы. На деле осуществить это не так-то просто, ведь, с одной стороны, важно не посвятить весь праздник одним лишь развлечениям, а с другой – постараться не «зарегламентировать» вечер до скуки и занудства.

Тематические корпоративные вечеринки.

В этом формате огромный выбор вариантов проведения на любой вкус и бюджет. Одну и ту же программу, можно выполнить как в бюджетном варианте, в виде тематических конкурсов от ведущего, так и совершенно эксклюзивном- с привлечением декораций, артистов, технического обеспечения и много другого. При этом все будет выполнено специально под вашу компанию.

Вариантов тематических новогодних программ великое множество: в стиле «Mexico», Стиляги, Чикаго-30х, Средневековый новый год, Испанский Новый год, Адреналин — шоу, Космическое путешествие, Вокруг света, Новый

год во все времена, Новый год в стиле «Оскар» и другие.

Стоимость: 160 000 рублей.

3.2 Оценка экономической эффективности, разработанных мероприятий

В целом смета расходов на внедрение и удельный вес каждой из статей расходов представлена в Таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на реализацию проекта

| Наименование операции | Формула расчета | Затраты, руб. в год |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Введение в штат специалиста по адаптации | $Z_1 = Z_n \times 12$, где Z_n – затраты на надбавку к зарплате специалиста отдела кадров | $Z_1 = 10000 \times 12 = 120\ 000$ |
| Назначение наставников | $Z_2 = Z_d \times Ч_n \times 3 \times Ч_a$, где Z_d – дополнительные выплаты наставникам, $Ч_n$ – число наставников, 3 месяца – длительность испытательного срока, $Ч_a$ – численность адаптантов | $Z_2 = 3000 \times 4 \times 4 \times 3 = 144\ 000$ |
| Проведение тренинга «Наставничество» | | 9000 |
| Улучшение условий труда | | 74390 |
| Организация корпоративных мероприятий | | 160 000 |
| Итого | | 516390 |

Так, вместо службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации мы предлагаем расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий в 10 000 руб. в месяц. Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить до 120 000 руб. в среднем (ежемесячная доплата в пределах 3000 руб. каждому из назначенных наставников (учитывая небольшой оборот персонала, наставников не потребуется более 4).

Проведение тренинга «Наставничество» планируется проводить 2 раза в год. В целом затраты по данному мероприятию составят 18000 рублей в год.

По нашим прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5% может составить до 1535000 руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

Таблица 26 – Доходы от реализации мероприятий

| | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Предположительные доходы от внедрения предложенных мероприятий | $\mathcal{E} = V \times K_{пр}$, V – валовый доход, $K_{пр}$ – коэффициент прироста производительности труда за счет снижения текучести (экспертная оценка – 0,5 % или 0,005). | $\mathcal{E} = 3070000 \times 0,5 = 1535000$ |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный экономический эффект от внедрения проекта ($\mathcal{E}_{инт.}$), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина этого показателя вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \mathcal{E}_{инт.} = \sum_{t=0}^T \frac{(P_t - Z_t)}{(1 + E)^t} \rightarrow \max \quad (1),$$

где P_t – результаты (доходы), достигнутые на шаге t ;

Z_t – затраты на том же шаге t (включая капитальные вложения);

T – горизонт расчета (период прогноза)

E – ставка дисконта (в расчетах примем его значение исходя из нормы дисконтирования 9% – наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

Тогда за расчетный период три года будет достигнут интегральный экономический эффект:

ЧДД = $(1535000 - 516390)/(1+0,09) + (1535000 - 516390)/(1 + 0,09)^2 + (1535000 - 516390)/(1 + 0,09)^3 = 934504,6 + 857343,7 + 786553,8 = 2578402,1$ руб.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Низкозатратный характер проекта, его быстрая окупаемость и отсутствие затрат капитального характера делают его внедрение весьма привлекательным для Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск. В то же время, как показали расчеты, экономический эффект от внедрения достаточно велик.

С целью всесторонней оценки эффективности внедрения предлагаемых нами мероприятий, помимо экономической эффективности, необходимо учитывать социальные последствия реализации проекта. Социальная эффективность проекта достигается в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Проектные мероприятия обеспечивают организации достижение социальных результатов, которые, в свою очередь, выражаются через конкретные показатели.

Таблица 27 – Социальные результаты совершенствования адаптации работников Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск

| Подсистемы СУП | Социальные результаты |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планирования и маркетинга персонала | Обеспечение полной реализации потенциала работников Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации |
| Развития персонала | Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей работников Повышение конкурентоспособности персонала |
| Социального развития | Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала Формирование благоприятного социально-психологического климата Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд |

С помощью таблицы 27 рассмотрим социальные результаты проекта по

совершенствованию адаптации работников в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск.

Подводя итог, можно сказать следующее.

Анализ программы адаптации персонала в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Мы рекомендуем следующие мероприятия:

1. Для полноценной системы наставничества в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томскнеобходим такой инструмент, как подготовка наставников, так как деятельность наставника очень ответственна.

2. Должна быть хорошо организована поощрительная система наставников. Размер поощрения должен напрямую зависеть от результата трудовой деятельности нового сотрудника.

3. Выделение из работников отдела по работе с персоналом определенное количество сотрудников, которые непосредственно занимались бы управлением системой адаптации.

4. Улучшение условий труда – важное направление по повышению производительности труда.

5. Организация корпоративных мероприятий для сотрудников Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск по формированию командного духа и благоприятной психологической обстановки в коллективе.

Выполнение рекомендуемых выше мероприятий предполагает решения ряда задач – финансовые возможности организации, поиск средств, назначение ответственных лиц за выполнение, определение сроков исполнения.

По нашим прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5%

может составить до 1535000 руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Низкозатратный характер проекта, его быстрая окупаемость и отсутствие затрат капитального характера делают его внедрение весьма привлекательным для Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск. В то же время, как показали расчеты, экономический эффект от внедрения достаточно велик.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| | |
|---------------|---------------------|
| Группа | ФИО |
| 3-3203 | Оловянишникова Т.С. |

| | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институт | электронного образования | Кафедра | менеджмент |
| Уровень образования | специалитет | Направление/специальность | 080507 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности) |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) | <p>Проанализировать рабочее место сотрудника банка на предмет эргономичности, потенциального шумового воздействия, готовности к действию в чрезвычайной ситуации.</p> |
| <p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p> | <p>Коллективный договор, внутренние положения, памятки, отчеты о социальной ответственности.</p> |

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. | <p>1. Проанализировать принципы корпоративной культуры, систему организации труда на предприятии. Программы и факторы в отношении персонала ПАО Сбербанк России. 2. Проанализировать систему социальных гарантий персонала.</p> |
| <p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. | <p>1. Проанализировать факторы внешней социальной ответственности. 2. Взаимодействие организации с внешними стейкхолдерами. 3. Проанализировать ответственность персонала перед потребителями (клиентами)</p> |
| <p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; | <p>Проанализировать нормы трудового законодательства, внешних и внутренних документов.</p> |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p> | |
| <p>Перечень графического материала:</p> | |
| <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p> | <p>Табличные данные: стейкхолдеры организации, структура программ КСО.</p> |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p> | |
|--------------------------------------------------------------------|--|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Черепанова Н.В. | к.ф.н | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|---------------------|---------|------|
| 3-3203 | Оловянишникова Т.С. | | |

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) –

всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

Цели и задачи ПАО «Сбербанк» России в части корпоративной социальной ответственности.

КСО Банка – это совокупность принципов и обязательств, которыми Банк руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части:

- управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;
- оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.

Цели Банка в области КСО:

– Интеграция Миссии Банка с целями и задачами реализации Стратегии развития Банка.

– Формирование дополнительного фактора конкурентоспособности Банка за счёт формирования имиджа социально-ответственной компании, в том числе в связи с развитием его международной деятельности.

– Контроль и управление уровнем репутационного риска Банка в части вопросов, относящихся к области КСО.

– Участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг.

– Создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов.

Задачи Банка в области КСО:

– Интеграция принципов КСО в деятельность Банка.

- «Капитализация» (получение дополнительного положительного эффекта) социальных активностей Банка и увеличение стоимости его бренда.

- Повышение качества управления деятельностью Банка в сфере КСО за счет организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на ее реализацию.

- Создание механизмов определения и учёта в деятельности Банка интересов заинтересованных сторон, а также информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности Банка в области КСО, соответствующих лучшей международной практике.

Цель Политики Банка в области КСО– установить основополагающие нормы, принципы, правила и подходы, которых придерживается Банк в организации и управлении КСО.

Задачами Политики является определение:

- приоритетов Банка в области КСО;
- основных заинтересованных сторон;
- основных рисков Банка в области КСО;
- подхода к организации управления активностями Банка в сфере КСО и формированию в Банке культуры социально-ответственного поведения.

Решая свои задачи в области КСО, Банк опирается на Миссию, положения Стратегии развития Банка, а также использует международные нормы поведения и принципы, закреплённые международными стандартами в области КСО и устойчивого развития: ISO 26000, AA1000.

Подходы Банка к формированию отчётности в области КСО опираются на стандарты раскрытия информации, разработанные группой GRI (GlobalReportingInitiative).

Использование международных стандартов в области КСО Банк рассматривает как необходимое условие обеспечения соответствия деятельности Банка лучшей международной практике и достижения целей и задач своего развития.

Положения настоящей Политики должны соблюдаться всеми сотрудниками Банка в части, затрагивающей взаимодействие с заинтересованными сторонами, при планировании и осуществлении своей деятельности, разработке внутренних нормативных документов (политик, регламентов, методик, технологических схем, стандартов и пр.), распространении информации и других видов коммуникации.

ЦУДЗО, УМО, подразделения, курирующие дочерние и зависимые общества, а также представители Банка в дочерних и зависимых обществах и дочерних банках в рамках своих полномочий инициируют разработку и утверждение внутренних нормативных документов дочерних и зависимых обществ и дочерних банков в области КСО, учитывающих положения настоящей Политики, осуществляют контроль за их применением, а также обеспечивают подготовку и своевременное представление в Банк данных, необходимых для формирования сводной отчётности в области социальной ответственности.

Общие принципы деятельности Банка в области корпоративной социальной ответственности. Реализация Политики Банка в области КСО и построение отношений с заинтересованными сторонами основываются на следующих принципах социальной ответственности, определенных международным стандартом ISO 26000:

– Принцип подотчетности. Банк осознаёт необходимость регулярной отчётности о воздействии своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду. Банк рассматривает конструктивную критику заинтересованных сторон как источник совершенствования своей деятельности в области КСО и принимает на себя обязательство отвечать на такую критику, включая принятие мер, направленных на предотвращение повторения непреднамеренных и непредвиденных негативных воздействий. Принцип прозрачности. Банк стремится к обеспечению прозрачности своих решений и деятельности, оказывающих воздействие на общество, экономику и окружающую среду. Банк стремится раскрывать в понятной, точной и полной

форме и в разумной и достаточной степени политику, решения и деятельность, за которые он несет ответственность, включая их известное и вероятное воздействие на общество, экономику и окружающую среду. Банк стремится своевременно обеспечить доступность этой информации для заинтересованных сторон, чтобы дать им возможность точно оценить воздействие решений и деятельности Банка на их интересы. Принцип прозрачности не подразумевает раскрытия Банком информации ограниченного доступа, а также предоставления информации, которая является конфиденциальной, или информации, предоставление которой может повлечь нарушение юридических и коммерческих обязательств, обязательств обеспечения безопасности и неприкосновенности частной жизни. Принцип этичного поведения Банк рассматривает в качестве этичного такое поведение своих сотрудников, которое соответствует Миссии Банка, его правилам и ценностям, определенным в Стратегии развития Банка.

– Принцип уважения интересов заинтересованных сторон Банк ведёт постоянный диалог с заинтересованными сторонами, на регулярной основе выявляет, оценивает и принимает во внимание ожидания и интересы заинтересованных сторон с помощью встреч, интервью, опросов, фокус-групп, анализа обращений заинтересованных сторон. Банк открыт для обсуждения с заинтересованными сторонами любых вопросов, представляющих общий интерес, создает условия для проведения такого диалога и стремится к достижению взаимоприемлемых решений.

– Принцип соблюдения верховенства закона и международных норм поведения Банк следует принципу верховенства закона, понимая, что закону подчинены все подзаконные нормативные акты, и подчиняя ему внутренние нормативные документы Банка и принципу равенства перед законом, соглашаясь, что законы в равной степени относятся ко всем, без исключений, и что ни одно лицо не может быть вне ответственности за совершаемые им действия. Банк соблюдает все применимые к нему законы и нормативные акты, предпринимает меры по выявлению и изучению применимых к нему законов и

нормативных актов, информирует сотрудников об ответственности за их соблюдение и способствует принятию соответствующих и своевременных мер по обеспечению соблюдения закона во всех юрисдикциях, где Банк осуществляет свою деятельность, даже если такие законы и нормативные акты не имеют прямого распространения на Банк.

– Принцип соблюдения прав человека Банк соблюдает права человека, признает их важность и всеобщность. Банк уважает всеобщий характер таких прав, понимая, что они нераздельно применимы в любой стране присутствия Банка, любых культурах и при любых обстоятельствах, предпринимает меры по их соблюдению, полагает недопустимым получение выгоды от ситуаций, когда законодательство или его применение не обеспечивает соразмерной защиты прав человека.

Риски Банка в области корпоративной социальной ответственности. Действия Банка затрагивают интересы заинтересованных сторон и могут быть предметом критики с их стороны. Критика заинтересованных сторон рассматривается Банком как источник возможного негативного воздействия на репутацию Банка. Банк рассматривает репутационный риск как основной вид риска в области КСО.

В качестве основного инструмента управления репутационным риском Банк рассматривает постоянный диалог с основными заинтересованными сторонами, способствующий выявлению конфликта интересов и своевременному предотвращению реализации данного вида риска. В этих целях Банк на регулярной основе осуществляет:

- рассмотрение обращений заинтересованных сторон;
- опросы заинтересованных сторон;
- рабочие встречи с представителями заинтересованных сторон;
- мониторинг средств массовой информации по вопросам КСО;
- и другие формы, и инструменты коммуникации.

Оценка и управление репутационным риском в Банке осуществляется в соответствии с принятым в Банке Порядком оценки репутационных рисков Банка.

Работа с обращениями заинтересованных сторон строится в соответствии с Политикой по работе с обращениями клиентов, акционеров и сотрудников ПАО «Сбербанк России», а также другими внутренними нормативными документами Банка.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации ПАО «Сбербанк» вносим в таблицу

Таблица 28 – Стейкхолдеры организации

| Прямые стейкхолдеры | Косвенные стейкхолдеры |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Клиенты - корпоративные клиенты - розничные клиенты | 1. Общество (местные сообщества) |
| 2. Сотрудники | 2. Государство - Федеральные власти - Региональные власти - Муниципальные власти |
| 3. Акционеры и инвесторы - Мажоритарные - Миноритарные | |

Клиенты являются потребителями услуг Банка. От их предпочтений существенно зависит устойчивость его бизнеса. Услугами Банка пользуется практически каждая семья в РФ. Банк аккумулирует около половины всех сбережений населения и является крупнейшим кредитором российской

экономики. В Банке имеют счета предприятия и организации, которые играют значительную роль в формировании ВВП страны.

Банк является одним из крупнейших работодателей в РФ – число его сотрудников превышает 200 тыс. человек. Сотрудники – основной актив Банка, они работают клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка.

Банк работает в каждом субъекте РФ и подавляющем большинстве районных центров РФ, а, следовательно, активно взаимодействует с обществом (местными сообществами). Его деятельность неразрывно связана с социальной и экологической средой, в которой он работает.

Количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров Банка, превышает 100 тыс. Банк является публичной компанией, ценные бумаги которой торгуются как на российском, так и зарубежных рынках. Влияние акционеров определяется действующим законодательством, а также практикой корпоративного управления, применяемой Банком. Банк нацелен на повышение своей рыночной капитализации и заинтересован в прозрачных и открытых взаимоотношениях со своими акционерами.

Банк является крупным налогоплательщиком, участвует в реализации важных государственных проектов и программ, как на федеральном, так и на региональном уровнях. Государство, в лице его органов и компаний с его участием в капитале, является важным партнёром и клиентом Банка.

2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. (Приложение Б)

В итоге мы видим, что в компании могут использовать свой бизнес для решения социальных проблем. Приоритетными направлениями в программе КСО Сбербанка являются: экономика, социальная сфера и экология. Целью

инициатив банка во всех этих областях является поиск решений, которые позволят принести максимальную пользу всем участвующим сторонам: банку, стейкхолдерам и обществу в целом. Что соответствует миссии и стратегии организации ПАО «Сбербанк».

Заключение

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Анализ программы адаптации персонала в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Мы рекомендуем следующие мероприятия:

1. Для полноценной системы наставничества в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томскнеобходим такой инструмент, как подготовка наставников, так как деятельность наставника очень ответственна. Сотрудники, которые претендуют на получение данного статуса, должны быть доброжелательными, требовательными и ответственными. Большое значение имеют длительность работы будущего наставника в Томском отделении №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск и его лояльность по отношению к ней.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того, чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться. Для этой цели обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на позицию или несколько выше, чем менеджер-наставник. Ежегодно нужно проводить тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех

остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник;

2. Должна быть хорошо организована поощрительная система наставников. Размер поощрения должен напрямую зависеть от результата трудовой деятельности нового сотрудника. Это сказалось бы на производительности не только нового сотрудника, но и организации в целом, так как хорошо обученный новый работник не будет тревожить своих коллег;

3. Выделение из работников отдела по работе с персоналом определенное количество сотрудников, которые непосредственно занимались бы управлением системой адаптации. Эти работники должны иметь полное представление об адаптации и быть профессионалами своего дела. Данные работники выполняли бы следующую работу: разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом, координацией деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.;

4. Улучшение условий труда – важное направление по повышению производительности труда. Мы предлагаем автоматизацию рабочих мест – покупка и установка нового оборудования, облегчающего процесс трудовой деятельности, организовать комнаты отдыха для персонала Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск, а также нужно соблюдать принцип организации рабочего места (ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах, правильно располагать и хранить нужные предметы для организации трудового процесса, поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, постоянная готовность рабочего места к проведению работы и усвоить все перечисленные выше принципы);

5. Организация корпоративных мероприятий для сотрудников Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск по формированию командного духа и благоприятной психологической обстановки в коллективе. Для этого нужно разработать определенную программу по проведению корпоративных мероприятий, которая будет содержать сценарий проведения вечеров, а также планирование небольших презентов, посвященных данному корпоративному мероприятию.

Низкозатратный характер проекта, его быстрая окупаемость и отсутствие затрат капитального характера делают его внедрение весьма привлекательным для Томского отделения №8616 ПАО «Сбербанк России» в г.Томск. В то же время, как показали расчеты, экономический эффект от внедрения достаточно велик.

Список используемых источников

1. Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям : учеб.пособие. М. : Изд-во Ин-та социологии, 2014.
2. Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высш. школа, 2010. -190с.
3. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст]. – 2006. – № 19. – С.47-49.
4. Волнухина Е. Модель «Мотивация – стимул» [Текст]. // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 11. – С.61-64.
5. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. Т. 1. № (32). С. 29-30.
6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]. – М: Альпина Паблишерз, 2010. – 152 с.
7. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Вопросы управления. 2008. № 3. URL: www.vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2008/03/05 (10.05.2015).
8. Гапонова, О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. – 150 с.
9. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 2. С. 68-72.
10. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 260 с.

11. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 662 с.
12. Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института – филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2013. № 11. С. 32-37.
13. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2013. – 463 с.
14. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 104-108.
15. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 160с.
16. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст]// Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С.66-68.
17. Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2010 г. – СПб.: СПбГИПСР, 2010. – 604 с.
18. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]. – СПб.: Питер, 2010. – 512 с.
19. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. – М.: Экомпресс, 2014.-270 с.
20. Кудрявцев И. Е. Кадровый потенциал научной сферы: состояние и перспективы воспроизводства :дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2005.
21. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов. – М.: Изд-во МГУ, 2014.- 315 с.

22. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. – М.: финансы и статистика, 2014.-410 с.
23. Кубанцева О. В. Методика управления расходами на заработную плату в учреждениях высшего профессионального образования // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. ин-та бизнеса. 2010. № 2 (12). С. 35–40
24. Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22). С. 97-101.
25. Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] // Общество: политика, экономика, право. 2013. № 1. С. 56-59.
26. Киселева, О.Н., Жабкина, А.В., Кузнецов, С.А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 295-298.
27. Кузнецов, С.А., Веницкая, К.В., Джовмардова, Б.Р. Мотивация – источник трудовой деятельности личности [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 263-267.
28. Кузнецов, С.А., Забудьков, В.А. Мотивация и стимулирование труда как основы всего мирового хозяйства в целом [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 267-271.
29. Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст]// Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С.91 – 97.

30. Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.: Наука, 2013. — 112 с.
31. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. – М.: «Ника», 2014.- 320 с.
32. Лэнд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ./П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 2014.-316 с.
33. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2014. – 208 с.
34. Лермонтов, Ю. М. Заработная плата. Найди свою ситуацию! [Текст]. – М.: Проспект, 2010. – 192 с.
35. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2011. – 126 с.
36. Мундриевская Е. Б. Формирование и развитие кадрового потенциала стратегической службы организации :дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Томск, 2010
37. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2012.-429 с.
38. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-318 с.
39. Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
40. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2014.-312 с.
41. Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М., 1993.-720 с.
42. Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях [Текст] // Человек и труд. – 2006. – № 10. – с.58 – 61.

43. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. // Управление персоналом [Текст]. – 2006. – № 17 – с.52-55.
44. Нижник Ю. А. Формирование стратегии развития кадрового потенциала (на примере машино- строительных предприятий Алтайского края) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Барнаул, 2003.
45. Носкова М. В. Системный подход к кадровому потенциалу как экономической категории // Вестн. Алтайск. гос. аграрного ун-та. 2009. № 11. С. 87–91.
46. Немченко, С.С., Зиновьева, М.Н., Кузнецов, С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 327-330.
47. Николаев, А.А. Трудовая мотивация персонала компании [Текст] // Экономические системы. 2013. № 1. С. 29-30.
48. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М., 2010. – 1249 с.
49. Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала [Текст]. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
50. Пицик Н. И. Кадровый потенциал как условие повышения эффективности деятельности органов власти и управления: теоретико-социологический аспект :дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04. М., 2001.
51. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, [Текст] 2006. – 27с.
52. Потуданская В. Ф., Литвинова О. И. Профессиональные компетенции как инструмент оценки эффективности труда преподавателей вуза // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. ин-та бизнеса. 2011. № 4 (17). С. 92–96

53. Потуданская В. Ф., Трункина Л. В. Оценка трудового потенциала персонала предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. ин-та бизнеса. 2011. № 4 (17). С. 96–101.
54. Попов, А.В. Современные аспекты трудовой мотивации населения [Текст] // Вопросы территориального развития. 2013. № 2 (2). С. 1.
55. Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата обращения: 06.04.2015).
56. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 479 с.
57. Смирнова П. В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала :дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2011.
58. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012. – 375 с.
59. Скворцов, В.Н., Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2013. Т. 6. № 1. С. 54-68.
60. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов [Текст] // JournalofEconomicRegulation = Вопросы регулирования экономики. 2013. Т. 4. № 1. С. 55-62.
61. Труфанова, Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 6 (052). С. 138-144.
62. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3
63. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2014.-376 с.

64. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС. – 2014. – 236 с.
65. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2012. – 370 с.
66. Управление персоналом: учебник / Под общ.ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2011.- 608 с.
67. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2011. – 241 с.

Приложение А

Принципы формирования кадровой политики организации

| Основные направления | Принципы | Характеристика |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Управление персоналом организации. | Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей | Необходимость поиска честных компромиссов между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2. Подбор и расстановка персонала. | Соответствия | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека |
| | Профессиональной компетенции | Уровень знаний, соответствующий требованиям должности |
| | Практических достижений | Требуемый опыт, руководящие способности |
| | Индивидуальности | Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения |
| | Конкурентности | Отбор кандидатов на конкурсной основе конкурентности |
| 3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности. | Конкурентности | Конкурсный отбор кандидатов |
| | Ротации | Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали |
| | Индивидуализации подготовки | Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе |
| | Проверка делом | Эффективная стажировка на руководящих должностях |
| | Соответствие должности | Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент |
| 4. Оценка и аттестация персонала. | Отбора показателей оценки | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок |
| | Оценки квалификации | Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности |
| | Оценки выполнения заданий | Оценка результатов деятельности |
| 5. Развитие персонала. | Повышение квалификации | Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала |
| | Самовыражения | Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения |
| | Саморазвития | Способность и возможность саморазвития |
| 6. Оплата и стимулирование персонала. | Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы | Эффективная система оплаты труда |
| | Равномерного сочетания стимулов и санкций | Конкретность описания задач и обязанностей |
| | Мотивация | Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда |

Приложение Б

Структура программ КСО

| Наименование мероприятия | Элемент | Стейкхолдеры | Сроки реализации мероприятия | Ожидаемый Результат отреализации мероприятия |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Благотворительность и спонсорство | Благотворительные пожертвования | Общество (местные сообщества) | | Участие Банка в благотворительных и волонтерских программах в области поддержки детских и социальных учреждений (включая детские дома, больницы), поддержке социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов и пр. Поддержке и активному участию Банка в социально значимых проектах в области культуры и искусства, науки и образования, крупнейших бизнес – мероприятий (форумов, конференций, выставок), издательского дела и специальных проектов СМИ, а также поддержке национального спорта и олимпийского движения, активному участию в подготовке XXII Олимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи в статусе «Генерального партнера». |
| 2.Минимизация негативного воздействия на экологию | Социальные инвестиции | Для общества (местных сообществ) | | Реализации инициатив в области ресурсосбережения (энерго-, водопотребление и пр.) и эффективного природопользования, реализации инициатив, направленных на сокращение негативного воздействия Банка на окружающую среду, осуществлению проектов в области углеродного финансирования и финансирования энергосберегающих мероприятий. |
| 3.Инвестиции в человеческий капитал | | Для сотрудников | | Ориентации Банка на повышение своей конкурентоспособности за счет постоянного совершенствования существующих процессов на основе Производственной Системы Сбербанка (ПСС), а также внедрению в деятельность Банка новейших прорывных технологических и управленческих решений. Банк рассматривает инновации как инструмент обеспечения лояльности клиентов и повышения мотивации своих сотрудников. Инвестиции в человеческий капитал означают постоянное обучение персонала, проведение профессиональных конкурсов и соревнований, развитие системы кадрового резерва и карьерного роста. Инвестиции в человеческий капитал – это также инвестиции в здоровье сотрудников, в развитие программ занятия спортом, программ предотвращения |

| | | | | |
|---------------------------------------------|--|-----------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | заболеваний, программ социального, медицинского и пенсионного страхования. |
| 4.Обеспечение качества продуктов и услуг | | Для клиентов | | Сокращению очередей в филиалах Банка, учёту и рассмотрению поступающих в Банк обращений и жалоб как важнейшего источника информации для совершенствования собственной деятельности и повышения конкурентоспособности Банка; обеспечению требуемого уровня надёжности и безопасности продуктов и услуг Банка для их потребителей. |
| 5.Содействие экономическому развитию страны | | Для государства | | Развитию малого бизнеса и частного предпринимательства;участию Банка в крупных, национального масштаба, проектах, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнёрства.Усилия Банка в этой областибудут способствовать созданию новых рабочих мест, развитию экономики территорий, в т.ч. за счёт увеличения налоговых поступлений Банка и его клиентов в бюджеты различных уровней. |