

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №8592/0723 ПАО «СБЕРБАНК
РОССИИ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001262
Ермоленко Виктории Павловны

Научный руководитель
ассистент кафедры управления
персоналом Исмаилова А.В.

БЕЛГОРОД 2017

Оглавление

Введение.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность профессионального развития персонала в организации.....	7
1.2 Формирование и организация процесса профессионального развития.....	13
1.3 Особенности развития трудового потенциала работников банковской сферы.....	27
ГЛАВА II. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №8592/0723 ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»).....	3
2.1 Организационно-экономическая характеристика Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в Белгородском отделении №8592/0723 ПАО «Сбербанк России».....	40
2.3 Анализ системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».....	53
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ОТДЕЛЕНИИ №8592/0723 ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»).....	63
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»).....	63
3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий.....	75

Заключение.....	80
Список использованной литературы.....	83
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Главной задачей является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в высококвалифицированных работниках.

Экономический успех организации в большой степени определяется непрерывным усовершенствованием деятельности. В то же время, этот факт говорит о том, что в отношении персонала организации появляется ряд новых требований, связанных с профессиональным развитием персонала.

Об актуальности совершенствования системы профессионального обучения персонала свидетельствует и то обстоятельство, что кадровый потенциал современной компании не допускает спонтанного и непродуманного экспериментирования - последствия неправильного управления человеческими ресурсами трудноустранимы и наиболее разрушительны.

В целом, кадровая политика компании должна быть направлена на основную свою цель, - устойчивое повышение уровня квалификации персонала для достижения намеченных результатов. Следует также отметить, что достижения персонала не должны ограничиваться сугубо организационными, а включать еще и личные достижения каждого из сотрудников компании.

В современных рыночных условиях становится очевидным, что ценность человеческих ресурсов со временем может, а, впрочем, и должна возрастать. Следовательно, руководство организации должно непрерывно и качественно работать над развитием персонала, раскрытием и повышением его безграничного потенциала, как на благо самой организации, так и для персональной выгоды (в плане конкурентоспособности) каждого отдельного сотрудника.

Степень разработанности проблемы. Теоретико-методологические подходы по проблеме профессионального развития персонала, формирования и организации процесса профессионального развития, нашли свое место в трудах как зарубежных (М. Альберт, Дж. Иванцевич, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури) так и отечественных авторов (В. Бавыкин, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина, А.К. Саакян, А.И. Турчинова, В.А. Ядов). Отдельные аспекты исследования данной проблематики нашли отражение в работах авторов: Дж. Биллсбери, А.Везера, М. Вудкока, Г. Десслера, Д. Фрэнсиса и др.

Объектом исследования является Белгородское отделение № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования - система профессионального развития персонала Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

Цель исследования - разработать мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» и обосновать его эффективность.

Достижение этой цели требует постановки и решения следующих **задач**:

- 1) Анализ проблемы профессионального развития персонала в теории и практике управления персоналом;
- 2) Анализ системы управления персоналом в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»;
- 3) Анализ системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»;

Разработка и обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

Информационная база исследования включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей; статистические источники; официальные документы; результаты собственных расчетов и проведенных исследований в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

Практическая значимость исследования состоит в следующем:

1) Выявлены проблемы в области профессионального развития персонала в организациях на примере Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»;

2) Определены методы решения проблем в области профессионального развития персонала в организациях на примере Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»;

3) Разработана программа совершенствования системы профессионального развития персонала в организациях на примере Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

Методы исследования. В ходе написания данной выпускной квалификационной работы нами использовались следующие методы:

- 1) Метод организации - сравнительный;
- 2) Эмпирические методы - наблюдение, опрос, тестирование, анализ документов, экспертный метод;
- 3) Методы обработки данных - количественный и качественный анализ;
- 4) Метод интерпретации - структурный.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность профессионального развития персонала в организации

Экономический успех предприятия в большой степени определяется непрерывным совершенствованием производства (сюда входит как организация производства; обновление зданий, сооружений, машин и оборудования, так и непосредственно технология производства выпускаемой продукции). В то же время, этот факт говорит о том, что в отношении персонала предприятия появляется ряд новых требований, связанных с профессиональным развитием персонала.

В целом, кадровая политика предприятия должна быть направлена на основную свою цель, - устойчивое повышение уровня квалификации персонала для достижения намеченных результатов. Следует также отметить, что достижения персонала не должны ограничиваться сугубо производственными, а включать еще и личные достижения каждого из сотрудников предприятия.

Полноценное развитие предприятия невозможно без участия персонала, идущего в ногу со временем, новыми технологиями, методами; инновационными подходами к, прежде всего, управленческой деятельности, к непосредственному процессу производства выпускаемой продукции. В этой связи, необходимо постоянно осуществлять анализ персонала предприятия, разрабатывать и внедрять программы профессионального развития персонала организации, а также, вести тщательный надзор за этим самым развитием, так как реализация вышеупомянутых программ представляет собой весьма дорогостоящий процесс [Арещенко, 2012, с. 36].

В современных рыночных условиях становится очевидным, что ценность человеческих ресурсов со временем может, а, впрочем, и должна возрастать. Исходя из этого, мы приходим к логическому умозаключению о том, что

руководство организации должно непрерывно и качественно работать над развитием персонала, раскрытием и повышением его безграничного потенциала, как на благо самой организации, так и для персональной выгоды (в плане конкурентоспособности) каждого отдельного сотрудника.

Профессиональное развитие персонала - это комплексное направление в системе управления персоналом. Оно, как правило, подразумевает собой следующие аспекты:

- первичная профессиональная подготовка работников;
- повышение квалификации;
- переподготовка или переобучение персонала;
- планирование и развитие карьеры;
- социальная адаптация персонала;
- планирование организации труда.

Под системой развития персонала, как правило, подразумевают целенаправленную конвергенцию различных информационных, образовательных, прикрепленных к конкретным рабочим местам элементов, содействующих повышению квалификации работников данной организации в соответствии с целью и задачами ее развития, скрытым потенциалом и интересами сотрудников.

Здесь имеется ввиду, в первую очередь, информация о личном составе (профессиональная пригодность и склонности работников), об организационных единицах (указание требований к рабочим местам и характерные ситуации на них в процессе работы), а также о рынках труда и образования [Глазов, 2011, с. 89].

Передвижения могут быть организованы вертикальным или же горизонтальным способами. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» для многих управленцев являются почти равнозначными, но на самом деле, между ними существует весьма ощутимая разница. Современные как отечественные, так и зарубежные авторы, определяют служебно-профессиональное продвижение как предлагаемую компанией последовательность различных «ступеней» (т.е. должностей, рабочих мест,

положений в коллективе), которые потенциально могут быть пройдены сотрудником. Под карьерой же, как правило, понимают фактическую последовательность занимаемых «ступеней» конкретным работником организации.

Таким образом, система служебно-профессионального продвижения - это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях [Батлер, 2012, с. 144].

Эта система выполняет ряд функций, которые условно можно разделить на семь основных групп, а именно:

1) Планирование (сюда входят такие функции, как: определение потребности в кадрах организации; составление планов по управлению деловой карьерой, планов работы с кадровым резервом; формирование программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва, и другие подобные функции).

2) Организация (например, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением кадров; формирование резерва кадров на выдвижение; осуществление подбора и расстановки кадров, профориентация и адаптация молодых специалистов; проведение мероприятий по аттестации персонала; организация замещения вакантных должностей, и другое).

3) Координация и регулирование (разработка карьерограмм работников; разработка квалификационных характеристик; оформление документации по зачислению в резерв и перемещение по служебной лестнице и прочее).

4) Мотивация и стимулирование (осуществление поощрений/взысканий за успехи/неудачи в области деловой карьеры; выдвижение на руководящие должности; исключение из резерва; повышение заработной платы).

5) Контроль (контроль качества обучения, правильного использования персонала; а также, контроль всей основной деятельности ответственных лиц).

6) Учет (отчетность по управлению деловой карьерой; ведение учета продвижения кадров).

7) Анализ (анализ эффективности подбора, расстановки и использования персонала; движения кадров; трудового потенциала организации/подразделения, а также, анализ результатов тестирования и оценки).

По сути, в управленческой практике различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Второе, так же предполагает собой разделение на две ветви - продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Во многих развитых странах годами наживался весьма актуальный опыт управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который ныне успешно используется и в отечественных организациях.

Одно из наиболее неординарных и интересных решений в сфере служебно-профессионального продвижения сотрудников, это типовая структура служебного продвижения в ряде японских компаний.

Первой ступенью для молодого японского сотрудника, пришедшего в данную компанию, является испытательный срок (от одного до трех лет). В течение этого времени работник, поступивший на работу после окончания ВУЗа, будет вынужден сдавать дополнительный экзамен, в целях установления реальной ценности полученного им ранее диплома. Сразу после этого сотрудник проходит курс ориентации в делах компании (сроком от двух недель до шести месяцев). На этой стадии реализуется программа адаптации и профориентации; проводятся дополнительные испытания (тесты, наблюдения, анализ результатов работы). Проводится и ряд проверок, в числе которых испытание на лояльность.

По итогам прохождения испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, после чего, в течение 7-10 лет осуществляется планомерная ротация по должностям линейных руководителей и специалистов функциональных подразделений в организациях-филиалах; стажировка у лучших руководителей; практикуется наставничество, система ответственных, возрастающих по сложности поручений; заграничные командировки; далее идет

самостоятельное и организованное повышение квалификации; систематическая оценка.

На следующем, заключительном этапе, как правило, к 36 годам сотрудник уже достаточно известен компании, и ее руководство может решать вопрос о его профессиональных перспективах: направить его либо по карьере специалиста, либо по системе движения руководящих кадров.

Итак, в настоящее время можно проследить интересную тенденцию: научно-технический прогресс с каждым годом все более значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Что касается выпускников ВУЗов начала XX века, то их профессиональные знания и навыки теряли свою актуальность примерно по прошествии двадцати пяти-тридцати лет. Это значит, что приобретенных в ходе первичного профессионального обучения знаний, умений и навыков специалистам тех времен хватало на протяжении практически всей их трудовой деятельности, вплоть до выхода на пенсию, чего нельзя сказать о наших современниках. В наши дни, для того, чтобы сохранять свою деловую репутацию, быть профессионалом своего дела и идти в ногу со временем, специалисты вынуждены переобучаться примерно каждые три - пять лет [Климов, 2012, с. 86-92].

Вообще, сам термин «непрерывное профессиональное образование» был внедрен в научный оборот в 60-е годы прошлого века. На сегодняшний день в зарубежной литературе имеется более тридцати определений этого аспекта (основные зарубежные ученые, давшие определение непрерывному профессиональному обучению - это Д. Кидд, Т. Шульц, Р. Даве, А. Кропли, и другие). Также подробно изучена эта тема и отечественными исследователями, выдвинувшими свои определения вышеуказанного термина, к числу которых относятся: Е.Г. Огарев, П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, В.Н. Скворцов, и так далее. Взгляды на систему профессионально развития персонала различны, однако, все авторы, как зарубежные, так и отечественные, имеют достойную и аргументированную точку зрения на данную проблему. К примеру, М.В. Кларин,,

рассматривает непрерывное профессиональное образование как стадию развития творческого потенциала личности, делая акцент на субъективных условиях. Другой отечественный исследователь, В.Н. Скворцов же, рассматривает данный термин с позиций рыночной экономики и рынка трудовых ресурсов, отчетливо выделяя необходимость работника быть конкурентоспособным в изменяющихся, модернизированных условиях. Большинство авторов справедливо подчеркивают обусловленность непрерывного профессионального развития формированием новой материально-технической базы, устареванием квалификации, преемственностью.

Итак, непрерывное профессиональное образование - это сложная, структурированная система, которая включает в себя различные звенья, такие как: подготовка рабочих кадров, повышение квалификации, переподготовка и обучение вторым и смежным профессиям.

Известно, что на крупных предприятиях создаются специальные отделы профессионального развития персонала. Вообще, организация профессионального развития (а, по сути, это именно профессиональное обучение) - это одна из генеральных функций управления персоналом. Бюджет профессионального обучения занимает второе (после затрат на оплату труда) место в общей системе затрат большинства предприятий. По самым скромным подсчетам, на профессиональное развитие персонала затрачивается от 3 до 10% фонда заработной платы.

Крупнейшие мировые корпорации, такие как IBM, Газпром, Petro China, General Motors, Nestle, а также другие всемирно известные компании, с целью профессионального обучения своих сотрудников основали для них private постоянно действующие университеты и институты. В ответ на значительные затраты компании, сделанные во благо развития своих сотрудников, ожидается получить увеличение производительности труда. Более того, данные институты и университеты содействуют формированию благоприятного социально-психологического климата в организации, стимулируют сотрудников к более

эффективному труду, повышают их мотивацию, а также, приверженность организации. Обучаемые сотрудники, в свою очередь, приобретая новые знания, умения и навыки, становятся более конкурентоспособными на рынке рабочей силы и получают дополнительные возможности для восхождения по карьерной лестнице [Чижов, 2012, с. 146-150].

Таким образом, в современных условиях, очевидно, что непрерывное профессиональное обучение, являясь ключевым элементом системы развития человеческих ресурсов организации, - это одно из первостепенных условий достижения ею стратегических целей.

1.2 Формирование и организация процесса профессионального развития

Рассмотрим процесс профессионального развития, его формирования и организации.

Первым шагом в работе над профессиональным развитием персонала (а, как нам уже известно, по большей мере это именно профессиональное обучение) является определение потребностей организации в профессиональном обучении своих сотрудников.

Разработка программы профессионального обучения состоит из нескольких этапов, а именно:

- Определение потребностей предприятия в профессиональном обучении своих сотрудников;
- Разработка бюджета профессионального обучения;
- Постановка цели обучения и определение критериев эффективности;
- Ознакомление с различными методами профессионального обучения;
- Разработка содержания программы обучения.

Итак, на первом этапе необходимо выявить несоответствие между профессиональными знаниями, умениями и навыками, которыми должен обладать

персонал для реализации целей предприятия, и теми знаниями и навыками, которыми персонал обладает реально, на данный момент.

Этот вопрос решается совместно отделом человеческих ресурсов, самим сотрудником и его руководителем. Отдел человеческих ресурсов, во-первых, формирует стратегию развития персонала организации, во-вторых, занимается проведением профессиональной оценки потенциала сотрудников. Сотрудник, со своей стороны, во-первых, определяет интересы своего профессионального развития, во-вторых, участвует в оценке собственного потенциала. Руководитель, в свою очередь, формулирует потребности своего подразделения в профессиональном развитии, а также, участвует в оценке потенциала своего персонала [Егоршин, 2012, с. 314].

В целом, потребности организации в профессиональном развитии персонала обуславливаются:

- Наличием заявок руководителей подразделений;
- Путем проведения опросов руководителей и специалистов;
- Результатами тестирования сотрудников;
- Индивидуальными планами развития;
- Заявками и пожеланиями самих сотрудников, направляемых в отдел профессиональной подготовки.

Также, при разработке программы профессионального обучения следует также учитывать ряд основных факторов, влияющих на потребности организации в развитии персонала, а именно:

- Изменения внешней среды (конкуренты, потребители, партнеры, поставщики, государственные структуры и иное);
- Научно-технический прогресс, который влечет за собой модернизацию техники и технологий производства, и, как следствие, возникновение новой продукции и услуг;
- Трансформация стратегии развития организации;
- Образование новой организационной структуры;

- Освоение новых видов деятельности [Перачев, 2012, с. 101-102].

Как было заявлено нами выше, следующий этап разработки программы профессионального обучения персонала - это разработка бюджета профессионального обучения. Итак, рассмотрим данную проблему более подробно.

Предполагаемый размер денежных средств, которые будут направлены на профессиональное обучение в течение следующего года, а также, приоритеты в профессиональном обучении учреждает высшее руководство предприятия.

Как правило, на размер бюджета профессионального обучения влияют два основных фактора: это потребности организации в обучении персонала, и ее финансовое состояние на данный момент.

Исследователи данного вопроса выделяют также два вида издержек на профессиональное обучение:

1. Прямые (то есть гонорар приглашаемым инструкторам, тренерам и преподавателям, расходы на аренду учебных залов, на приобретение учебных материалов и оборудования). Компании, зачастую, пытаются максимально уменьшить прямые издержки посредством использования в качестве инструкторов собственных сотрудников, а также - проведения учебных мероприятий на собственной территории;

2. Косвенные (сюда относят финансовые затраты предприятия связанные с отсутствием работников на рабочем месте, так как во время обучения, когда сотрудник отсутствует на рабочем месте, ему так же выплачивается среднемесячная заработная плата; также сюда включены расходы на выплату командировочных пособий, питание и тому подобное). К сожалению, как показывает практика, многие предприятия зачастую пренебрегают косвенными издержками, а зря.

Теперь перейдем к третьему этапу разработки программы профессионального обучения. Это постановка цели обучения и определение критериев оценки эффективности.

Отдел человеческих ресурсов (отдел кадров) формулирует конкретные, ориентирующие на извлечение практической выгоды (в виде знаний и навыков) цели каждой программы обучения.

Эффективность каждой отдельной программы оценивается по степени достижения стоявших перед программой целей.

Некоторые из программ обучения имеют своей целью не выработку конкретных профессиональных навыков, а выработку определенного (нестандартного) склада мышления и поведения. Для оценки эффективности данных программ рекомендуется использовать косвенные методы (к ним относят: тесты, проводимые до и после обучения; наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программных мероприятий; анкетирование или открытое обсуждение; наблюдение за производственным поведением работников, прошедших обучение). Так как напрямую их эффективность очень проблематично измерить, ибо сознание и поведение людей не поддаются конкретике и точной оценке.

По завершении обучения его результаты должны быть направлены в отдел персонала, руководителям обучавшихся сотрудников, а также самим сотрудникам. Полученные данные используются отделом кадров при дальнейшем планировании профессионального развития персонала.

Через полгода или год рекомендуется проводить повторную оценку эффективности обучения посредством анализа изменений в результатах обучавшихся работников [Травин, 2012, с. 264].

Как правило, изучение профессионального обучения показывает, что успех программы на 80% зависит от уровня ее подготовки и на 20% - от персонального желания и индивидуальных особенностей и склонностей обучающихся.

Далее перечислим факторы, которые, предположительно, мотивируют сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения: стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности; желание получить повышение, или занять другую должность; заинтересованность в

увеличении размера заработной платы; интерес к процессу овладения новыми знаниями, умениями и навыками.

Итак, руководителю важно определить степень подготовленности сотрудника, его способность участвовать в конкретном курсе профессионального обучения. В этих целях зачастую используется предварительное тестирование кандидатов на участие в курсе обучения, а также, учитываются все косвенные показатели, то есть профессиональный опыт сотрудников, уровень образования, результаты аттестации.

Предпоследним, четвертым этапом разработки программы профессионального обучения, как мы обозначили выше, является ознакомление с различными методами профессионального обучения.

В целом, все имеющиеся на данный момент методы профессионального обучения можно условно разделить на две группы:

1. методы обучения непосредственно на рабочем месте;
2. методы обучения вне рабочего места.

Первая группа методов включает в себя: инструктаж, ротацию, ученичество и наставничество.

Современные исследователи определяют инструктаж как разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте. Также, отмечается, что инструктаж может проводиться как сотрудником, давно выполняющим свои функции, так и квалифицированным инструктором.

Можно сказать, что инструктаж - это недорогое и эффективное средство развития простых технических навыков.

Ротация - это метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Данный метод является разновидностью горизонтальной карьеры [Кибанов, 2012, с. 80-82]. Широко применяется на предприятиях, где от работников требуется владение большим спектром профессий. Ротация кадров оказывает положительное влияние на предприятие в кризисных ситуациях (есть,

кем заменить работников в случае увольнения, болезней, декретных отпусков, командировок или же внезапного увеличения объема работ). Недостатком этого метода принято считать высокие издержки, в связи с потерей производительности труда при перемещениях работников с одной должности на другую.

Ученичество и наставничество - это традиционные, устоявшиеся методы профессионального обучения ремесленников с древнейших времен. Наставник непрерывно следит за своим подопечным, оказывает помощь посредством советов и подсказок. Также, наставник уполномочен принимать решение о повышении своего ученика.

Вторая группа методов - это методы обучения с отрывом от производства. К данной группе относят: лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры, и самостоятельное обучение.

Лекция - это монолог инструктора (удобное средство для изложения большого объема теоретического материала в короткий срок). Лекции эффективны с экономической точки зрения, так как один инструктор имеет возможность работать с десятками и сотнями учеников одновременно. Отрицательный момент лекции - отсутствие обратной связи.

Рассмотрение практических ситуаций (его еще называют методом ситуационного анализа, или case study method) - это анализ и открытое групповое обсуждение ситуаций. Данный метод способствует развитию навыков анализа принятия решений. От обучающихся здесь требуется определенный уровень теоретических знаний и профессионализма.

Деловые игры позволяют лицам, проходящим курс обучения, исполнять различные профессиональные функции. В ходе этих игр инструктор может задавать участникам определенную модель поведения.

Самостоятельное обучение - это индивидуальный и наиболее упрощенный вид обучения, при котором не требуется даже инструктор, и специальное помещение. Данный метод предполагает обучение в любое удобное для работника время, при гарантированном со стороны организации предоставлении

вспомогательных обучающих средств (аудио CD- и DVD- диски, учебные пособия, обучающие программы и другое). Самый существенный недостаток самообучения - это отсутствие обратной связи, поскольку обучающийся предоставлен сам себе, и результат его обучения зависит лишь от субъективных факторов, от его личных приоритетов.

Таким образом, мы видим, что в каждом методе обучения есть как положительные, так отрицательные стороны, и единого универсального метода просто не может быть, так как руководитель предприятия должен точно определять желаемые результаты обучения персонала для организации, и уже в соответствии с ними выбирать отдельно для каждого сотрудника наиболее подходящий метод.

Заключительным, пятым этапом является непосредственно разработка самого содержания программы обучения.

Также, следует заметить, к процессу профессионального развития персонала предприятия непосредственно относится планирование карьеры персонала и работа с кадровым резервом.

Кадровый резерв предприятия это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также, часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [Луков, 2010, с. 112-116].

А.Я. Кибанов определяет цель резерва как «подготовку кандидатов по плановой, научно обоснованной программе к замещению вакантных должностей, рациональное использование резервистов на различных направлениях и уровнях в системе управления» [Кибанов, 2010, с. 204].

Наличие кадрового резерва практически гарантирует замещение вакантных должностей в случае отпуска, командировки, болезни, увольнения или смерти работников предприятия. Формирование данного резерва производят на основании философии организации, профессионального отбора кадров, изучения

личных дел работников предприятия, штатного расписания, планов карьеры сотрудников, а также, учитывая результаты аттестации персонала организации.

Принято разделять кадровый резерв на два типа: это резерв кадров на выдвижение и резерв руководителей.

Резерв на выдвижение - это группа сотрудников данного предприятия, зарекомендовавших себя (по результатам деятельности) в качестве способных и заслуживающих перспективы продвижения по службе.

К резерву руководителей относят группу работников предприятия, обладающих достаточным потенциалом для занятия в будущем руководящих должностей и отобранную по результатам формального процесса отбора.

Существование кадрового резерва дает возможность заблаговременно на плановой программе (обоснованной как научно, так и практически) подготавливать кандидатов на вакантные должности, подлежащие замещению, либо вновь создаваемые должности, а также, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, состоящих в резерве, целесообразно использовать их на различных направлениях и уровнях в общей системе управления.

Что касается самого процесса формирования резерва, то он осуществляется на основании выводов аттестационных комиссий, основывающихся на объективной многомерной оценке информации о деловых качествах кандидатов на руководящие должности. Ко всему прочему, фундамент выводов такого рода комиссий должен базироваться на анализе конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, завоеванных на разных этапах их работы в системе управления, в первую очередь. Притом, следует уделить особое внимание уровню профессионально и общеобразовательной подготовки, аналитическим, логическим и организаторским способностям личности, целеустремленности и чувству ответственности перед выполнением профессиональных задач, умению принимать важные управленческие решения и четко обосновывать свою точку зрения [Веснин, 2010, с. 22-25]. В ходе

выдвижения в резерв, специалисты учитывают оценку знаний кандидатов на вакантную должность, полученных ими в процессе обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам тестирований, стажировок, и так далее. Немаловажным при этом является факт оценки психофизиологического аспекта: физического состояния кандидата, его способности переносить дополнительные нагрузки, работать во внеурочное время, его психологическое состояние, а также, отношение к проблеме перевода на другую должность.

Процесс формирования резерва состоит из следующих этапов:

1. составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящим руководством [Одегов, 2010, с. 30-34].

В момент формирования резерва необходимо опираться на точные квалификационные требования, предъявляемые к той или иной должности, учитывать, какие именно специальные знания и опыт нужны для обеспечения высокопрофессионального руководства в каждом отдельном случае.

Руководитель службы персонала ежегодно (в декабре месяце) проводит подготовительную работу по выявлению предполагаемых кандидатов, подходящих по всем параметрам для кадрового резерва. После чего составляется предварительный список, который подлежит обсуждению на заседании комиссии, а далее уже утверждается руководителем предприятия.

Для осуществления систематической работы с кадровым резервом во всех организациях учреждаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом кадров. Эта комиссия призвана содействовать в качественной подготовке и эффективной расстановке кадров, отслеживать субъективизм в

оценке кадров и устранять все негативные моменты, связанные с фактом субъективного отношения к кандидатам; комиссия обязана следить за добросовестностью и справедливостью отбора специалистов, зачисляемых в резерв. Состав данной комиссии устанавливает и утверждает генеральный руководитель организации.

В состав комиссии по работе с резервом входят:

- Руководитель организации - является председателем комиссии. Он ответствен за организацию работы с резервом;

- Руководитель службы персонала - является секретарем комиссии. В его ведении находится делопроизводство и осуществление контроля над проведением мероприятий по работе с кадровым резервом;

- Председатель профсоюза;

- Представители психологических служб;

- Юристы;

- Специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом проводит свои заседания систематически, не реже одного раза в полгода [Егоршин, 2012, с.200-214].

Важно отметить, что работа по подготовке кадрового резерва является целенаправленной, плановой и системной, направленной на обеспечение качественной и высокоэффективной подготовки каждого отдельного сотрудника к самостоятельной профессиональной деятельности на более высоком уровне.

Принцип индивидуального подхода при выборе методов и форм работы, их продолжительности и очередности обуславливается различиями состава и структуры резерва кадров.

Работа с сотрудниками, входящими в резервный список производится по плану, предусматривающему конкретные мероприятия по овладению определенными как теоретическими, так и практическими экономическими и управленческими знаниями, а также полноценному усвоению характера работ, по

выработке у работника умения и навыков управления, отвечающих всем современным требованиям. В систему этой работы включаются:

- учеба в системе повышения квалификации руководящих кадров на рабочем месте и вне рабочего места;
- стажировка в должности, соответствующая той, на которую работник зачислен в резерв;
- выезды на другие предприятия с целью изучения позитивного опыта работы коллег;
- участие в проверках производственной деятельности предприятий и их подразделений;
- участие в преподавательской деятельности в системе повышения квалификации;
- временное замещение руководителей, находящихся в командировках и отпусках, на период их отсутствия;
- участие в подготовке и проведении различных деловых совещаний, семинаров и конференций.

Цель планирования кадрового резерва состоит в прогнозировании персональных продвижений, их последовательности и сопутствующих им мероприятий. Данное планирование требует тщательной проработки всей совокупности перемещений, увольнений и карьерных продвижений конкретных сотрудников. Планы кадрового резерва могут и должны составляться в виде схем замещения должностей, которые, в свою очередь, представляются в различных формах, находящихся в прямой зависимости от специфики и традиций различных организаций.

В хорошо известных нам, отечественных, организациях успешно используется специальный экспертный лист, который является хорошим вспомогательным средством при отборе кандидатов для формирования плана кадрового резерва руководящего персонала [Базаров, 2009, с. 32].

В отечественных организациях работа с резервом кадров имеет многолетний богатый опыт.

В организациях Российской Федерации существует пять основных критериев для подбора кандидатов на включение в резерв, это:

- соответствующий общеобразовательный и профессиональный уровень сотрудника;
- широкий опыт практической работы с людьми; личностные качества;
- психофизиологические факторы: состояние здоровья, пол, возраст;
- организаторские способности.

К источникам формирования кадрового резерва можно отнести: квалифицированных специалистов, заместителей руководителей, а также, дипломированных специалистов, занятых на производстве в качестве рабочих.

В ходе написания данной выпускной квалификационной работы, нами было выявлен интересный факт: в ряде организаций Российской Федерации, путем многолетнего опыта работы в данном направлении, выработался определенный традиционно сложившийся порядок отбора и зачисления работников в кадровый резерв. Рассмотрим его подробнее:

Первый этап. Осуществление отбора кандидатов: отбор должен проводиться среди сотрудников возрастом до 35 лет, имеющих высшее образование и положительно зарекомендовавших себя в практической деятельности. Обязательным условием отбора является конкурсная основа.

Далее специальной комиссией, уполномоченной на то, принимается решение о включении сотрудников в резервную группу, а также, данное решение утверждается приказом по организации.

После принятия решения о зачислении работников в группу кадрового резерва, для каждого стажера утверждается руководитель стажировки. Этот руководитель обязан составить индивидуальный план стажировки совместно со стажером.

Далее, руководители стажеров из группы резерва кадров получают материальное вознаграждение за благополучное прохождение стажером ступеней служебно-профессионального продвижения.

Последним этапом является установление стажеру должностного оклада, в соответствии с занимаемой им должностью, однако, выше предыдущего оклада.

Итак, в итоге, все лица, которые были зачислены в кадровый резерв, ставятся на учет в кадровых службах. В личные дела работников, зачисленных в резерв, подшиваются аттестационные листы, отчеты по результатам стажировок, характеристики, документы о повышении квалификации, и другие необходимые документы.

Следующим аспектом системы профессионального развития персонала, который рассмотрели в контексте выбранной темы выпускной квалификационной работы, является социальная адаптация сотрудников предприятия [Климов, 2012, с. 209-212].

Бесспорно, социальная адаптация, наряду с профессиональной ориентацией, является одним из важнейших и необходимых условий для достижения высокого уровня производительности труда работника. Руководство организации заинтересовано в том, чтобы вновь принятый работник был социально адаптирован к новому рабочему месту и коллективу, а также, достигал определенных профессиональных успехов. В связи с этим, руководству необходимо отчетливо понимать и всегда помнить любопытный факт, что организация - это всегда общественная система, а каждый отдельно взятый работник - это личность, со всеми ее индивидуальными особенностями. При поступлении человека на работу, он, как правило, является уже сформированной личностью, имеющей свои жизненные и профессиональные приоритеты, свой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые не всегда могут совпадать с идеологией новой для него организации и сотрудников. Для того, чтобы новый работник лучше уяснил, чего именно от него ждет организация, а руководство поняло стремления и надежды своего нового сотрудника, должен пройти

неотъемлемый период адаптации сотрудника. В течение данного периода у работника через социальную адаптацию формируется новое отношение к рабочему процессу и взаимоотношениям с сотрудниками предприятия.

Чтобы профессиональные ожидания работника были реалистичны, организация, в процессе найма на работу дает кандидату на вакантную должность наиболее полную информацию о себе. После этого обычно следует обучение специальным трудовым навыкам и беседа о том, что считается эффективной работой. В качестве дополнительных формальных методов адаптации работников в коллективе предприятия могут быть представлены правила, советы и наставления сотрудников, старших по должности [Маслов, 2010, с. 68-72]. В ходе неформальной беседы новыми работниками гораздо проще усваиваются основные неписанные правила организации, информация о неформальных лидерах организации и подразделений, каковы шансы работника на служебное продвижение и рост вознаграждения за труд, а также другие немаловажные для вновь прибывших работников нюансы.

Если руководителем организации своевременно не были приняты активные меры по организации адаптации новых подчиненных, то новые сотрудники могут либо разочароваться в работе, считая свои надежды несбыточными, либо продолжать руководствоваться неактуальным опытом, полученным на прежнем месте работы, и тому подобное.

Таким образом, в системе адаптации персонала выделяют два направления адаптации: это первичная и вторичная адаптация. Первичную адаптацию современные исследователи определяют как приспособление молодых сотрудников, не имеющих прежде опыта профессиональной деятельности (в данном случае речь идет о выпускниках различного уровня учебных заведений). Вторичная адаптация рассматривается в науке и практике как приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности. К этому направлению можно отнести работников, меняющих объект деятельности, или

свою профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя и тому подобное.

1.3 Особенности развития трудового потенциала работников банковской сферы

В совсем недавнее время мировой финансово - экономический кризис повлиял на кредитно - финансовый сектор России, а в частности на банковский. Если тщательно проанализировать, то кризис показал, слабые стороны и неквалифицированный профессионализм служащих банков и результатом явилось, массовое увольнение в данной сфере. В сложившейся проблемной ситуации оперативно и эффективно отреагировали те банки, которые смогли грамотно подстроиться на происходящие перемены. Одними из немаловажных причин того, что ряд некоторых кредитных организаций не сумели подстроиться к неожиданным изменениям, заключается в следующем:

- в недостаточном уровне знаний, не только работников, ну а также руководящих должностей;
- неэффективное использование трудовых ресурсов;
- отсутствие четкой, грамотно используемой регламентации труда банковских служащих, с учетом их имеющих компетенций к занимаемым должностям.

В итоге многие сотрудники банковской сферы не справлялись со своей работой в полном объеме, следовательно, приводило к такой ситуации, что на рынке не имелось достойных альтернатив в нужном объеме.

Для быстрого и эффективного становления банка, возникла необходимость о внедрении системы, при котором акцент будет направлен на трудовой потенциал служащих, а именно на постоянном и непрерывном развитии сотрудников. Любой сотрудник, обладающий теоретическими знаниями, практическим опытом, профессиональным уровнем, интеллектуальными способностями, личностными качествами является одним из самых нужных, ценных трудовых ресурсов банка.

Если рассматривать труд в банковской сфере, то он носит коллективный характер, следует говорить о том, что практически никакую банковскую операцию невозможно осуществить одному специалисту. И тут идет речь о важности вложения усилий и средств в развитие уровня квалификации, образования сотрудников банка, связано это с прогрессом информационных технологий, общим ростом требований к служащим, с постоянной возрастающей сложностью финансовых отношений. В западных, наиболее развитых странах трудовой потенциал сотрудников банка рассматривается как резерв для более успешной, грамотной деятельности банка. Стоит заметить и то, что воздействие извне приводит к необходимости банков к инновациям, к более продуктивному использованию умений и знаний [2].

Возможно также, разработка совместной системы, с одной стороны работодатель, а с другой учебное заведение. Выпускающиеся студенты по экономическим специальностям на сегодняшний момент должны обладать системой компетенций, связанных с многоуровневостью и вариативностью возникающих задач в профессиональной деятельности. Определиться двум сторонам о предпочтениях, при которых работодатель готов и желает видеть в бывших студентах, а в будущем своих работников, необходимые компетенции к той или иной работе. Чтобы студенты на выходе из учебного заведения уже обладали целым рядом необходимых компетенций, для дальнейшей оптимизации и адаптации вновь принятого работника и главное умением грамотного и рационального выбора решений, в той или иной трудовой ситуации. Также руководитель старается повысить требования к подготовке специалиста. К примеру, сотрудник американского банка в год совершает около 60000 операций, а в ряде европейских странах около 81000 операций, а в России - 9000 операций в год. Следовательно, из выше сказанных данных стоит отметить, что в России требуется повышение профессионального мастерства, оперативности банковских служащих, и сами сотрудники банков ощущают необходимость в повышении и обновлении качественного уровня знаний. На рынке не хватает банковских

работников высокого класса. В современной банковской сфере сложилась тенденция в высоком удельном весе служащих с высшим образованием, но порой даже этот якобы значимый фактор не ведет к повышению профессионального мастерства сотрудников, они не готовы адекватно, оперативно отреагировать на различные внутренние и внешние факторы.

Еще раз стоит подчеркнуть, что хотел бы банк от высшего учебного заведения, и наоборот, притом по линии решения ряда вопросов, которые будут представлять взаимную заинтересованность. На данный момент учебные заведения могут дать все, что необходимо банку, начиная от самых различных форм подготовки кадров, а также их переподготовки, и повышения квалификаций сотрудников. При таких ситуациях, когда высшее учебное заведение не хватает собственного потенциала, они всегда могут выполнить какой либо заказ совместно с другими образовательными и исследовательскими центрами, если в этом существует необходимость. Стоит отметить, что различные банковские ассоциации могли бы размещать заказы на написание и выпуск брошюр, учебников для банковских сотрудников по наиболее актуальным вопросам в банковской сфере, с целью освоения работниками новых приемов, методикой управления, новшеств в банковской деятельности.

На сегодняшний момент выделяются основные тенденции присущие банковскому рынку:

1. Конечно же, постоянно возрастают требования к качеству обслуживания клиентов. Сами по себе услуги банка, основаны на общении и различных неосязаемых действиях. Стоит выделить два главных критерия, по которым воспринимается качество банковской услуги, это: что получает потребитель от услуг банка и как он ее получает.

2. Рынок банковских услуг переориентируется с «рынка продавца» на «рынок покупателя». В последнее время все более значимой становится мнения клиентов, для банка важен каждый клиент. Главным фактором повышения

конкурентоспособности банка на рынке, становится организация деятельности каждого сотрудника банка, начиная от операциониста до директора.

3. Постоянная модернизация систем внутри банка, включая в себя информационное, техническое, методическое обеспечение работ подразделений с целью обеспечения надежной, слаженной и стабильной работы банка.

4. В последнее время приобретают значимость так называемые неформальные отношения, которые как ни странно нужно развивать и поддерживать, тем самым они способствуют обменов знаниями об общей ситуации в организации, а также могут восполнять недостаток информации.

Изучив основные тенденции присущие банковскому рынку можно выделить наиболее важные требования к работникам банка: 1) отличное, четкое выполнение поставленной задачи) творческий подход ж работе; 3) обладание сотрудником рядом необходимых компетенций, наличие специальных знаний для выполнения задач поставленных перед ним и принятия трудовых решений, аналитике 4) возможность адаптации к отклонению фактических параметров выполнения работы от регламентирующих документов; 5) наличие каждым сотрудником банка внутренней мотивации к реализации трудового потенциала [1].

Основная цель развития трудового потенциала заключается в том, чтобы у каждого работника активизировать внутренние стимулы роста его качества, помочь ему в реализации творческого и инновационного потенциала. Следовательно, каждый удовлетворенный работник будет стараться к более качественному труду, а это в, целом приведет к высокой и эффективной производительности труда

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели все основные аспекты формирования и организации процесса профессионального развития персонала, в том числе развития банковских работников.

ГЛАВА II. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №8592/0723 ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика Белгородского отделения №8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

ОАО «Сбербанк России» - это крупнейший финансово-кредитный институт общенационального масштаба, являющийся лидером банковской системы страны. Полное наименование Банка: открытое акционерное общество «Сбербанк России». Сокращенное фирменное наименование банка: ОАО «Сбербанк России».

Датой рождения Сберегательного Банка России можно считать 1841 г., когда был принят указ Императора Николая I от 12 ноября об учреждении в России сберегательных касс. В 1987 г. государственные трудовые сберегательные кассы были преобразованы в Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР (Сбербанк СССР). Акционерный коммерческий Сберегательный банк РФ был учрежден на общем собрании акционеров в 1991 г.

В последнее десятилетие Сбербанк сохранил и приумножил деловую репутацию банковского института, получил международное признание. В 2004 г. рейтинг Сбербанка существенно повысился. В списке 100 крупнейших банков из 27 стран с переходной экономикой, составленной ЕБРР, Сбербанк занял первое место. Авторитетный английский журнал «The Banker» признал Сбербанк крупнейшим банком Центральной и Восточной Европы и «Банком 2004 года в России».

Продолжая развиваться как универсальный кредитный институт и представляя собой один из лучших примеров успешного ведения банковского бизнеса, Сбербанк России внес весомый вклад в укрепление доверия к банковскому сообществу со стороны вкладчиков, кредиторов и инвесторов, что

является признаком улучшающейся ситуации в банковском секторе за последние несколько лет.

Сберегательный банк России имеет 17 территориальных банков. В Центрально-Чернозёмном регионе создан Центрально-Чернозёмный банк Сбербанка России. Сегодня ЦЧБ Сбербанка РФ - это свыше 13 тысяч работников, 1476 филиалов, до 92% площадей которых - собственные. А это более 302 тысяч квадратных метров. По активам, которые превысили 90 млрд., руб., а также собственному капиталу в размере 13,3 млрд., руб., банк значительно превосходит многие коммерческие банки, входящие в первую сотню крупных кредитных учреждений России.

Всеми качествами обслуживания обладает каждый из многочисленных филиалов Сберегательного банка РФ, в том числе и филиал Сбербанка России в городе Белгород, который действует на основании Устава, Положения.

Миссия ОАО «Сбербанк России»:

- Давать людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

- Строить одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников.

- Ценности ОАО «Сбербанк России»: порядочность; стремление к совершенству; уважение к традициям; доверие и ответственность; взвешенность и профессионализм; инициативность и креативность; командность и результативность; открытость и доброжелательность; здоровый образ жизни (тело, дух и разум).

Белгородское отделение создано на основании решения общего собрания акционеров и приказа Сбербанка России, соответственно, от 22 марта 1991 года и 28 марта 1991 года, действует на территории города Белгорода, является отделением Сбербанка России - ОСБ № 8592, имеет собственную печать, штампы, бланки с использованием наименования Банка, действует на основании Положения.

Местонахождение отделения № 8592 Сберегательного банка России: 308000, г. Белгород, Гражданский пр., 52.

ПАО №8592 является обособленным подразделением Банка, расположенным вне места его нахождения, а так же входит в единую систему Банка, организационно подчиняется Центрально-Черноземному банку Сбербанка России и непосредственно руководит работой подразделений системы Банка, расположенных на обслуживаемой им территории.

Отделение № 8592 Сберегательного банка России рассчитывает свои финансовые результаты, а так же прибыль как основную их категорию, и имеет отдельный баланс, который входит в баланс Банка.

В своей деятельности отделение №8592 Сбербанка РФ руководствуется законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, Уставом Банка, его нормативными и распорядительными документами, Положением.

Деятельность ПАО № 8592 заключается в:

- привлечении денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- открытии и ведении банковских счетов физических юридических лиц;
- осуществлении расчетов по поручению физических юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- привлечении во вклады и размещении драгоценных металлов, а также осуществление иных операций с драгоценными металлами в соответствии с законодательством Российской Федерации и правилами Банка;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;

- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- осуществление лизинговых операций;
- оказание консультационных и информационных услуг;
- распространение и обслуживание пластиковых карточек международных и российских платежных систем, членом которых является Банк или с которыми Банком подписаны соглашения о сотрудничестве;
- филиал осуществляет покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета.

Клиентами Белгородского отделения №8592 Сбербанка России являются лица, начиная от простого работника и заканчивая крупнейшими промышленными предприятиями города и района, а именно: ОАО «Белгородский бекон», которое известно не только в Белгородском районе, но и за его пределами, ООО «МИРАТОРГ-Белгород» имеет с отделением тесные отношения, связанные с выделением ОАО крупных кредитов, с проведением безналичных расчётов. Кроме того, ООО «Мясные продукты Белогорья» заключило с Белгородским отделением №8592 Сбербанка России договор о перечислении заработной платы рабочих на счёта банковских карт (зарплатная программа).

Среди клиентов Белгородского отделения №8592 особое место занимает ООО ГК «Агро-Белогорье». Также клиентами отделения являются Агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм», ЗАО «Приосколье», и др. Численность персонала банка также на протяжении исследуемого периода (2014-2016 гг.) возрастает, что является положительным фактором работы отделения, так как вместе с ней возрастает и качество обслуживания клиентов.

Руководство текущей деятельностью отделения Сбербанка России в городе Белгород осуществляет Совет и управляющий отделением. Управляющий возглавляет Совет отделения и несет персональную ответственность за

организацию его работы и принятие решений, соответствующих нормативным и распорядительным документам Банка.

Персональный состав Совета утверждается приказом председателя территориального банка Сбербанка России по представлению руководителя отделения. Совет филиала действует на основании Устава Банка, Положения, других нормативных и распорядительных документов Банка, Положения о Совете, утвержденного Правлением Банка.

В 2015 году Белгородское отделение Сбербанка России проводило планомерную работу, выполняя свою главную задачу в области кредитования физических лиц - повышение качества банковского сервиса и скорости проведения операций по кредитованию. Совершенствовались такие технологии предоставления услуг, как:

- минимизированы временные затраты на выполнение операций частных клиентов;
- увеличена доля зачислений заработной платы и пенсий на основании электронных списков;
- введены должности консультантов;
- увеличилось количество услуг, оказываемых с использованием современных штрих-кодовых технологий приема платежей.

Внедрение новых кредитных продуктов имеет целью привлечение большего количества клиентов и удовлетворение потребностей различных слоев населения. Экономическая стабилизация и рост реальных денежных доходов населения позволили банку в истекшем году предложить клиентам более привлекательные условия предоставления кредитов и существенно упростить технологию их получения.

Расширилось сотрудничество Белгородского отделения № 8592 Сбербанка России с органами исполнительной власти по реализации целевых программ, нацеленных на улучшение жилищных условий населения и организацию личных подсобных хозяйств. Активизировалась работа со строительными компаниями по

индивидуальным схемам кредитования частных клиентов на приобретение объектов недвижимости.

В 2015 году ПАО № 8592 в городе Белгороде продолжило активное развитие операций по реализации монет из драгоценных металлов, начало оказывать физическим лицам услуги по доверительному управлению ценными бумагами и денежными средствами, предназначенными для инвестирования в ценные бумаги.

В работе с корпоративными клиентами отделение № 8592 Сбербанка РФ стремится к установлению долгосрочных партнерских отношений, предлагая весь спектр имеющихся банковских продуктов и осуществляя их комплексное обслуживание.

В 2014 году были разработаны и утверждены новые версии регламентов по предоставлению кредитов корпоративным клиентам, по краткосрочному кредитованию юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Для оптимизации рисков при кредитовании такой перспективной отрасли, как сельское хозяйство, был разработан и утвержден специальный порядок кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей под залог будущего урожая сельскохозяйственных культур.

Основным источником доходов, как Сбербанка России, так и отделения в городе Белгород, остаются кредитные операции, высокие темпы, развития которых обусловили повышение их доли в доходах банка до 58 %.

Белгородское отделение № 8592 ПАО «Сбербанка России» реализует свою социальную миссию при осуществлении таких операций, как выплата пенсий и пособий по безработице, государственных пособий гражданам, имеющим детей.

Экономические особенности Белгородским отделением №8592 ПАО «Сбербанка России» можно просмотреть при проведении вертикального и горизонтального анализа данных бухгалтерской отчетности, представленных в таблице 2.1.

Динамика активов Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России» за 2014-2016 гг.

(млн. руб.)

Наименование показателя	годы			Абсолютное отклонение, +,-		Темпы роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Денежные средства	128732504	329215224	270395815	200482720	58819409	255,74	82,13
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	81793071	98775211	112237721	16982140	13462510	120,76	113,63
Обязательные резервы	56790258	7643214	40572382	- 49147044	32929168	13,46	530,83
Средства в кредитных организациях	16631126	78201083	85334400	61569857	7133417	470,21	109,12
Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	473263870	2812259	15587505	- 470451611	12775246	0,59	554,27
Чистая ссудная задолженность	3988641545	5352582554	5158029273	1363941009	- 194553281	134,20	96,37
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	39768362	508832916	Ю75404440	469064554	56657152 4	1279,4 9	211,35
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	12618548	22172918	38999532	9554370	16826614	175,72	175,89

Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	163415207	269417247	289830038	106002040	20412791	164,87	107,58
Прочие активы	52576372	79183053	90176101	26606681	10993048	150,61	113,88
Всего активов	4944822057	6719019447	7096995293	1774197390	377975846	135,88	105,63

Проанализировав структуру активных статей баланса, следует отметить, следующее: наибольший удельный вес по статьям актива составляет чистая ссудная задолженность равный в 2015 году 34,20 % , а в 2016 году 96,37 %. Несмотря на то, что в 2015 году по сравнению с годом чистая ссудная задолженность выросла на 1363941009 млн. руб. и составила 5352582554 млн. руб. денежные средства в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшились на 82,13 % и составила 270395815 млн. руб. Удельный вес обязательных резервов в 2015 году составил 13,46 %, а в 2016 году - 530,83 %, что свидетельствует о увеличении объема обязательных резервов в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Средства в кредитных организациях в 2016 году по сравнению с годом увеличились на 9,21 % и составили 85334400 млн. рублей. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 7,58 %. Также, как и прочие, активы увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 13,88 %, и составили 7096995293 млн. рублей.

В таблице 2.2. изучим показатели состава и структуры пассивов банка Белгородского отделения №8592 Сбербанка России за 2014-2016 гг.

Проанализировав структуру пассивной статей баланса, можно отметить следующее: наибольший удельный вес занимают кредиты ЦБ РФ, составившие в 2016 году по сравнению с 2015 годом, 68,19 %, и составили в 2016 году 500000000 млн. рублей. Средства кредитных организаций в 2015 году были равны 202287659

млн. руб., а в 2016 году составили 143388747 млн. руб. Выпущенные же долговые обязательства в 2016 году по структуре снизились на 86,13 % и составили 122853349 млн. рублей.

Прочие обязательства, несмотря на увеличение в динамике в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 109,00 %, по структуре увеличились не на много. Переоценка основных средств в 2016 году составила 6248742183 млн. руб. по сравнению с 2015 годом увеличилась на 105,14 %.

Таблица 2.2

Динамика пассивов Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России» за 2014-2016 гг.

(млн. руб.)

Наименование показателя	годы			Абсолютное отклонение, +,-		Темпы роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	665987	73325447 1	50000000 0	73258848 4	233254471	110100, 42	68,19
Средства кредитных организаций	183703088	20228765 9	14338874, 7	8584571	58898912	110,12	70,88
Средства клиентов (некредитных организаций)	3872732738	48028314 86	53969478 80	93009874 8	594116394	124,02	112,37
Вклады Физических лиц	2642553515	30472591 75	36871332 02	40470566 0	639874027	115,31	121,00
Выпущенные долговые обязательства	164898208	14263579 4	12285334 9	22262414	-19782445	86,50	86,13
Прочие обязательства	40437683	55038947	59994777	14601264	4955830	136,11	109,00

Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами оффшорных зон	2879075	7454065	25557430	4574990	18103365	258,90	342,87
Всего обязательств	4265316779	59435024 22	62487421 83	16781856 43	305239761	139,34	105,14

Таким образом, полученные показатели свидетельствуют об улучшении финансовой деятельности Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России» в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Изучив деятельность Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России» можно сделать вывод о том, что работа отделения является стабильной. Следовательно, исследуемая организация нацелена на дальнейшее расширение деятельности и получение наибольшей прибыли.

2.2. Анализ системы управления персоналом в Белгородском отделении №8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

Белгородское отделение Сбербанка №8592 возглавляет Управляющий банком. Он контролирует деятельность всех подразделений банка. В свою очередь в каждом отделе имеется начальник, который курирует персонал в рамках направления и отдела, в котором работает. Организационная структура ПАО № 8592 является линейно-функциональной (Приложение №1). Белгородское отделение Сбербанка России состоит из следующих блоков: блок управления; блок финансы; блок обеспечивающий; блок розничный бизнес; блок по работе с

проблемной и просроченной задолженностью; блок корпоративный бизнес. В свою очередь каждый блок делится на отделы.

Блок обеспечивающий содержит в себе отдел ИТ, отдел инкассации, отдел кассовой работы, административный отдел. Данный блок выступает обслуживающим по отношению к другим, которые занимаются профильной деятельностью организации. Блок финансы состоит из отдела бух. учета и отчетности, финансового отдела и отдела по обслуживанию на финансовых рынках. Данный блок ведет финансовую политику компании и выполняет экономические операции. Блок розничный бизнес состоит из отдела обслуживания и продаж для физических лиц и отдела по работе с партнерами. Данный блок направлен на реализацию банковских услуг физическим лицам. Блок корпоративный бизнес делится на отдел управления кредитования, операционный отдел и отдел транзакционного бизнеса. Данный блок реализует услуги юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям. Блок по работе с проблемной и просроченной задолженностью включает в себя юридический отдел, отдел безопасности и отдел по работе с проблемными активами. Данный блок занимается непосредственно предотвращением задолженностей и разрешением спорных ситуаций. Блок управления включает в себя отдел по работе с персоналом, отдел внутреннего контроля и сектор маркетинга. Количество работников в отделе по работе с персоналом составляет 12 человек. В его состав входят менеджеры по различным направлениям работы с персоналом: 3 менеджера по планированию потребности банка в персонале, 2 менеджера по планированию состава персонала, 2 менеджера по развитию персонала, 2 менеджера по адаптации персонала, 2 менеджера по стимулированию персонала, 1 начальник отдела кадров.

Функции, которые выполняет отдел по работе с персоналом Белгородского отделения Сбербанка России, заключаются в следующем:

- проведение активной кадровой политики;
- планирование потребности банка в персонале;

- планирование количественного и качественного состава персонала
- обеспечение первичного развития, базового развития и дополнительного профессионального обучения;
- адаптация персонала;
- разработка совместно с другими службами материальных и социальных стимулов для эффективной работы персонала.

Принципом кадровой политики Сбербанка России является: «Лучшие кадры - лучшая организация, лучшей организации - лучшие кадры».

Оценка персонала в Белгородском отделении ПАО № 8592 играет важную роль в системе управления персоналом. Она используется при определении потребности в персонале, при отборе и наборе персонала, при развитии персонала, при аттестации. Аттестация персонала проводится главным образом для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям; для выработки мер по мотивации и стимулированию труда; для планирования кадрового резерва; для планирования персональных перемещений. Оценка персонала позволяет принимать решения о перемещении кадров, повышении квалификации и переобучении персонала. Оценка персонала обеспечивает систему управления персоналом информацией о качестве персонала с точки зрения его соответствия стратегии банка и его целям.

Отбор и прием персонала в ОАО «Сбербанк России» проводится в четыре этапа. Первый этап представляем собой анализ анкетных данных. На этом этапе испытуемые или претенденты на вакантные должности предоставляют анкеты, в которых содержится главная информация об испытуемом (как правило, ФИО, дата рождения, сведения об образовании, опыте работы, личностные качества, контакты). Данные анализируются и выделяются наиболее подходящие претенденты. При анализе данных большое внимание уделяется таким критериям, как порядочность, инициативность, высокая профессиональность, честность и приверженность к идеям организации. После этого, работниками отдела по персоналу наводятся справки об испытуемом по месту последней работы или

учебы. Это является следующим этапом отбора персонала. Далее все претенденты проходят проверочные испытания. После чего, на основе результатов приглашаются на собеседование наиболее подходящие претенденты. И по результатам собеседования происходит выбор наиболее подходящего кандидата на ту или иную должность. В собеседовании участвуют: управляющий банком, один его заместитель, специалист кадровой службы и начальник отдела в который требуется работник.

Адаптация вновь принятых работников в Белгородском отделении ПАО № 8592 проходит следующим образом (приложение №2). Со стороны руководства ПАО № 8592 создаются условия положительной мотивации работников и внедряется понятие роли коллектива и руководства. Со стороны начальников подразделений банка проводится оценка уровня подготовленности специалиста, определяются задачи приспособления к новой профессиональной среде и освоение должностных обязанностей. В свою очередь отдел по работе с персоналом формирует задачи профессионального обучения вновь принятых специалистов, критерии профессионального становления кадрового состава, а так же составляет учебно-методическое и информационное обеспечение процесса адаптации и формирует заключение о готовности специалиста и назначение его на должность.

Система стимулирования в Белгородском отделении ПАО № 8592 состоит из морального и материального вознаграждения. В систему морального вознаграждения включены благодарности, которые выносятся на совещаниях особо отличившимся работникам. В Белгородском отделении ПАО № 8592 считают, что публичное поощрение лучших работников - действенный стимул. Каждому члену коллектива предоставлены возможности для всестороннего развития, для самореализации себя как личности в трудовой и общественной деятельности коллектива.

Материальное вознаграждение состоит из ставки заработной платы и премии. Оплата труда сотрудников Сбербанка зависит напрямую от их личного вклада. С

помощью системы премирования, заработная плата работникам выплачивается по итогам их результатов деятельности. В ОАО «Сбербанк России» существуют контрактные оклады руководителям, они предусматриваются за высокие результаты работы. Заработная плата высокая, способствует удовлетворению потребностей персонала и, как следствие, повышению работоспособности, а также стимулом является продвижение по карьерной лестнице. В Белгородском отделении Сбербанка России всем сотрудникам предоставляются одинаковые стартовые возможности, и в дальнейшем они могут проявить себя, принимать участие в управленческих решениях. Тем самым предоставляется возможность повышения, решение о котором выносится на основе результатов деятельности сотрудников, по итогам аттестации персонала.

В Сбербанке развита система обучения персонала, существуют специальные центры обучения, в которых проходят тренинги и семинары по повышению квалификации и персонала и получению ими новых знаний, что способствует улучшению производительности труда и повышению прибыли организации.

Информационной основой для анализа численности и состава работников является форма статистической отчетности - форма «Отчет о численности, составе и движении персонала» за 2014-2016 годы.

При расчёте потребности в персонале рекомендуется определить численность управленческого персонала.

Динамика численности и состава работников Белгородского отделения ПАО № 8592 за 2014 -2016 годы приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамики численности и состава работников Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанка России» за 2014 - 2016 годы

Работники	2014 г	2015 г	2016 г.	Тем роста, %		Абсолютное отклонение, +,-	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Руководство	9	9	9	-	-	-	-
Управление бухгалтерского учета и отчетности	3	3	5	-	100,58	-	2

Планово-экономическое управление	7	7	7	-	-	-	-
Управление ресурсов	3	5	4	166,66	80	2	-1
Управление вкладов и расчетов население	16	16	16	-	-	-	-
Управление кредитования	14	16	16	102,7	102,7	2	2
Управление кредитования частных клиентов	15	15	15	-	-	-	-
Управление инвестиционного кредитования и проектного финансирования	8	9	9	100,96	100,96	1	1
Отдел проблемных и просроченных кредитов	-	-	4	-	-	-	-
Управление ценных бумаг	9	9	8	-	75	-	-1
Депозитарий	13	13	13	-	-	-	-
Управление расчетно-кассового обслуживания	22	26	34	104,34	108,33	4	8
Управление валютных и неторговых операций	12	12	16	-	108,33	-	2
Юридическое управление	3	3	8	-	117,85	-	5
Управление внутреннего контроля	11	11	11	-	-	-	-
Управление по работе с персоналом	3	3	5	-	113,33	-	2
Расчетный центр	6	6	8	-	112,5	-	2
Управление банковских карт	13	13	13	-	-	-	-
Управление информатики	19	19	19	-	-	-	-
Управление сопровождения	12	12	24	-	155,52	-	12
Операционное управление	64	64	64	-	-	-	-
Управление кассовых операций	21	21	25	-	102,97	-	3
Управление инкассации	4	7	10	102,97	102,97	3	3
Управление безопасности и защиты информации	7	7	7	-	-	-	-
Отдел общественных связей	3	3	4	-	1	-	100,96
Административно-хозяйственное управление	9	9	11	-	110,52	-	2
Общий отдел	7	7	7	-	-	-	-
Спецсектор	2	2	2	-	-	-	-
Другие подразделения	4	4	5	-	100,96	-	1
Младший и обслуживающий персонал	95	95	95	-	-	-	-
Общая численность персонала банка	414	426	474	100,42	101,69	12	48

Проанализировав данные таблицы 2.3. можно сделать следующие выводы:

1) численность персонала в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанка России» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 0,42 % или на 12 человек. В 2016 году по сравнению с 2015 численность персонала увеличилась на 1,69 % или на 48 человек.

2) в анализируемом периоде прослеживается неустойчивая тенденция роста численности в управлении кредитования в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 8 человек, в управлении расчетного кассового обслуживания на 8 человек, в юридическом управлении на 5 человек, в управлении инкассации и сопровождения на 3 человека.

Таблица 2.4

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	414	426	474
Принято всего, чел.	9	6	7
Выбыло всего, чел.	7	4	5
вт. ч.:	2	1	2
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	5	3	2
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	1

По итогам таблицы можно сказать, что численность сотрудников банка повышается. Это можно объяснить увеличением услуг. В период с 2015 по 2016 гг. текучесть кадров колеблется в пределах 5 % в год от общего числа сотрудников. Это способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. В первую очередь это связано с высоким уровнем заработной платы и хорошим социальным пакетом. Это говорит о том, что организация заботится о своем персонале, предоставляет им хорошие условия труда.

Далее представим результаты расчетов по приему, по выбытию кадров, коэффициенты постоянства состава и текучести кадров.

$$K_{\text{пр}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{сп}} * 100,$$

где $K_{пр}$ - коэффициент оборота по приему, $T_{пр}$ - количество принятых работников, $T_{сп}$ - среднесписочная численность персонала.

$$\text{Коэффициент оборота по приему (2014)} = 9/414 * 100 = 2.$$

$$\text{Коэффициент оборота по приему (2015)} = 6/426 * 100 = 1.$$

$$\text{Коэффициент оборота по приему (2016)} = 7/474 * 100 = 2.$$

$$K_{выб} = T_{выб} / T_{сп} * 100,$$

где $K_{выб}$ - коэффициент оборота по выбытию, $T_{выб}$ - число выбывших за период по всем причинам, $T_{сп}$ - среднесписочная численность за период.

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию (2014)} = 7/414 * 100 = 2.$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию (2015)} = 4/426 * 100 = 1.$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию (2016)} = 5/474 * 100 = 1.$$

$$K_{пк} = T_{чр} / T_{сп} * 100,$$

где $K_{пк}$ - коэффициент постоянства кадров, $T_{чр}$ - число работников, состоящих в списках организации истечение всего периода, $T_{сп}$ - среднесписочная численность персонала за период.

$$\text{Коэффициент постоянства кадров (2014)} = 414/414 * 100 = 100.$$

$$\text{Коэффициент постоянства кадров (2015)} = 426/426 * 100 = 100.$$

$$\text{Коэффициент постоянства кадров (2016)} = 474/474 * 100 = 100.$$

$$K_{тек} = T_{тек} / T_{сп} * 100,$$

где $T_{тек}$ - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$T_{сп}$ - количество работников среднесписочной численности за период

$$\text{Коэффициент текучести кадров (2014)} = 7/414 * 100 = 2.$$

$$\text{Коэффициент текучести кадров (2015)} = 4/426 * 100 = 1.$$

$$\text{Коэффициент текучести кадров (2016)} = 4/474 * 100 = 1.$$

Динамика структуры трудовых ресурсов Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанк России» по половому признаку приведена в таблице 2.5.

Динамика структуры трудовых ресурсов Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанка России» по половому признаку за 2014 - 2016 годы

Пол	2014 г	2015 г	2016 г.	Тем роста, %		Абсолютное отклонение, +/-	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Женщины	354	361	372	100,37	100,59	7	11
Мужчины	60	65	102	100,52	103,83	5	37
Общая численность персонала банка	414	426	474	100,42	101,69	12	48

Исходя из проведённого анализа данных таблицы, можно сделать следующие выводы:

1) в 2016 году по сравнению с 2015 годом численность женщин увеличилась на 11 человек или 0,59 %.

2) численность мужчин, занятых в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанка России» за анализируемый период изменялась по - разному. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение численности составило 0,52 % или на 5 человек. В 2016 году по сравнению с 2015 годом численность занятых увеличилась на 3,83 % или на 37 человек.

По результатам данного анализа можно сделать - вывод о том, что в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанка России» наблюдается относительная стабильность кадров.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту 2014 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	30	23%	-	-
20-30	5	32 %	31	24 %	5	50 %
30-40	10	63 %	30	23 %	3	30 %
40-50	1	7 %	40	31 %	2	20 %
50-60	-	-	-	-	-	-

Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	16	100	131	100	10	100

На основе данных таблицы 2.6 видно, что в категории руководители основная масса сотрудников среднего возраста. В категории специалисты от 20 до 40 лет одинаковое соотношение работников, чуть больше в возрасте от 40 до 50. В категории работники большую часть составляют сотрудники от 20 до 30 лет. Это говорит о том, что в среднем возрасте работник достигает, как правило, руководящей должности по карьерной лестнице и наиболее продуктивен. Что касается специалистов в возрасте от 40 до 50 лет сотрудник получил все необходимые навыки по выполнению своих узких обязанностей. Сотрудники более молодого возраста стремятся занять руководящие должности, нежели остаться в ранге специалиста.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту 2014 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	25	19 %	-	-
20-30	6	30 %	20	16 %	5	50 %
30-40	3	15 %	73	55 %	3	30 %
40-50	8	40 %	15	12 %	2	20 %
50-60	2	10 %	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	20	100	133	100	10	100

Данные 2014 года по распределению персонала по возрасту не существенно отличаются от данных 2014 года, это говорит о том, что тенденция сохраняется.

Распределение персонала по возрасту 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	45	33 %	-	-
20-30	11	50 %	56	41 %	5	41 %
30-40	9	40 %	10	7 %	3	25 %
40-50	1	4 %	12	8 %	2	17 %
50-60	2	6 %	13	12 %	2	17 %
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	22	100	136	100	12	100

На основе таблицы 2.8 можно сказать, что большинство персонала среднего возраста. Демографическая политика Белгородского ПАО № 8592 направлена на «омоложение» коллектива и кадрового состава руководителей и специалистов. Свыше 60 лет персонал отсутствует. Можно сделать вывод, что большая часть персонала на пике работоспособности и обладают высоким качеством знаний и опыта. Большинство руководителей среднего возраста, они наиболее инициативны, активны и работоспособны. Специалисты от 20 до 30 лет составляют большинство работников этой категории. Они наиболее активны и стрессоустойчивы, а также коммуникативны, что наиболее соответствует их деятельности. По сравнению с прошлыми годами к 2016 г. существенно ситуация не изменилась.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу в 2014 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по Группе
До 5	-	-	23	17 %	3	30 %
От 5 до 10	4	25 %	35	26 %	2	20 %
От 10 до 15	5	32 %		11 %	4	40 %
От 15 до 20	3	19 %	48	36 %	1	10 %

Свыше 20	3	19 %	10	10 %	-	-
Свыше 30	1	5 %	-	-	-	-

На основе данных таблицы выявлено, что в группе руководители большинство имеет опыт работы от 10 до 15 лет. В группе специалисты от 15 до 20. В группе работники от 10 до 15 лет.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	23	17 %	3	30 %
От 5 до 10	5	25 %	35	26 %	2	20 %
От 10 до 15	5	25 %	15	11 %	4	40 %
От 15 до 20	3	15 %	50	38 %	1	10 %
Свыше 20	3	15 %	10	8 %	-	-
Свыше 30	4	20 %	-	-	-	-

На основании данных таблицы 2.8 по распределению персонала по трудовому стажу за 2015 г. можно сказать, что большинство сотрудников, занимающих руководящую должность имеют стаж от 10 до 15 лет, специалисты от 15 до 20, работники - от 10 до 15. Тенденция с прошлым годом сохраняется.

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	23	16 %	3	25 %
От 5 до 10	6	27 %	45	33 %	2	16 %
От 10 до 15	7	31 %	8	5 %	4	34 %
От 15 до 20	3	14 %	50	36 %	3	25 %
Свыше 20	3	14 %	10	10 %	-	-
Свыше 30	3	14%	-	-	-	-

На основании этих данных за последние три года, касающихся стажа сотрудников банка, можно сказать, что большинство сотрудников, занимаемых руководящие должности, имеют стаж от 10 до 15 лет. Это говорит о том, что работники этой категории молодого возраста и недавно вступившие на руководящую должность. Данная тенденция говорит о проявлении инициативы со стороны руководителей и противостоянию консерваторских позиций, а также внедрению инноваций в работу коллектива и творческий подход. Что касается специалистов, то в данной категории большинство работников имеют стаж от 15 до 20 лет, это говорит о том, что персонал за это время освоил в полной мере свои должностные обязанности и готов четко, без ошибок выполнять свою работу, что положительно влияет на производительность труда.

Что касается работников, то их стаж в большинстве составляет от 15 до 20 лет, это говорит о большом опыте в своей сфере и приверженности работе. Стажем свыше 30 лет обладает только категория руководители, это объясняется долгим прохождением по карьерной лестнице, прежде чем занять данную должность.

Для выявления потребности в кадрах в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» специалистами отдела кадров проводится ежегодная аттестация на соответствии работников, занимаемыми ими должностей. Под системой оценки и аттестаций персонала понимается регулярные и плановые:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение степени соответствия профессиональных и личных качеств сотрудника его должностным обязанностям (должностной инструкции);
- оценка приверженности политике организации, следования основополагающим документам, определяющим её деятельность;
- выявление потенциальных возможностей сотрудника для роста уровня его профессиональной подготовки.

Результаты аттестации оформляются в виде аттестационного листа.

Далее специалистом отдела кадров должна быть составлена служебная записка, в которой должны быть указаны результаты аттестации и рекомендации.

Подводя итоги, необходимо сказать, что в деятельности любой организации главную роль играют ее сотрудники. Отражением этого в области банковского развития служит широкое распространение знаний в области управления персоналом.

2.3. Анализ системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

В контексте темы нашего исследования целесообразно, прежде всего, изучить уровень образования персонала предприятия.

В таблице 2.12 приведена динамика структуры работников Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» по уровню образования за 2014-2016 годы.

Таблица 2.12

Динамика структуры работников Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» по уровню образования за 2014 - 2016 годы.

Образование	2014 г	2015 г	2016 г.	Тем роста, %		Абсолютное отклонение, +/-	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Высшее	250	252	258	100,14	100,44	2	6
Среднее профессиональное	94	95	134	100,11	104,35	1	39
Обучаются:							
в высших учебных заведениях	50	54	55	101,14	100,28	4	1
в средних профессиональных учебных заведениях	20	25	27	102,27	100,88	5	2
Общая численность персонала банка	414	426	474	100,42	101,69	12	48

На основе данных таблицы за 2014-2016 гг. можно сказать, что уровень образования сотрудников банка очень высокий. Все работники, занимающие руководящие должности, имеют высшее образование. Специалисты в большинстве своем имеют высшее или неоконченное высшее образование. Качество персонала за последние три года незначительно изменилось и говорит о высокой степени образованности сотрудников. Из этого следует, что сотрудники с данным уровнем образования добиваются высоких результатов в своей работе и тем самым повышают производительность труда.

В Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» политика в сфере профессионального развития персонала разрабатывается директором, а также, руководителем отдела, кадров. Вся деятельность, связанная с развитием персонала осуществляется на базе нормативных документов:

- 1) «Программа развития персонала»;
- 2) «Программа формирования и подготовки кадрового резерва»;
- 3) «Программа обучения «Развитие управленческих навыков».

Следует отметить, что основным аспектом процесса профессионального развития персонала в банке является профессиональное обучение, направленное, в свою очередь, как на каждого отдельного сотрудника.

Выше нами были названы основные документы, регламентирующие процесс обучения персонала предприятия. Рассмотрим основные составляющие документов.

Первый документ, а именно, «Программа развития персонала», обуславливает порядок внутрифирменного обучения персонала, а также, порядок проведения специальной подготовки и стажировки отдельных категорий персонала.

В головном офисе Банка разработано и реализуется большое количество учебных программ, ориентированных на управленческую и специальную профессиональную подготовку, развитие необходимых в работе навыков. Новая

программа подготовки и обучения персонала затронула абсолютно все уровни сотрудников - от операционно-кассовых работников до топ-менеджеров.

В 2013 году Банком была предложена консолидация обучения и профессионального развития персонала на основе Корпоративного университета - перед ним встают действительно колоссальные и уникальные задачи. Их уникальность связана с масштабами Сбербанка и с тем прорывом в уровне подготовки сотрудников.

Сбербанк уделяет огромное внимание обучению руководящего звена. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций.

Цель Банка - обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации. Активно используются современные формы обучения: деловые игры, бизнес-кейсы, бизнес-симуляции. В 2013 году обучение по различным программам управленческой подготовки прошли более 15 тыс. руководителей.

Для обучения и развития менеджеров привлекаются лучшие западные преподаватели и тренеры. В сентябре 2013 года профессор стратегического менеджмента Лондонской бизнес-школы Дональд Салл провел семинар «Успешная реализация стратегии Банка: как нарастить подвижность организации, сохраняя при этом ее устойчивость». В октябре Робин Шарма посетил Сбербанк с лекцией «Лидерство, доступное всем», состоялся семинар Стивена Спира «Высокоскоростные компании: лидерство, инновации и высокоэффективное производство». Перед сотрудниками Банка также выступали Энтони Хурихан и Стивен Кови.

Чтобы обеспечить качественное обучение и переподготовку сотрудников, необходимы высокопрофессиональные бизнес-тренеры и современная инфраструктура. С 2012 года Банк активно - формирует общероссийскую команду внутренних тренеров, которые должны стать основной движущей силой

Корпоративного университета Сбербанка. Обучение и развитие сотрудников осуществляется на базе учебных центров и региональных учебных площадок по единым централизованным программам.

Сбербанк активно строит и реконструирует собственные учебные центры в Москве и регионах. На стадии проектирования находится огромный кампус Корпоративного Университета в Подмоскowie, куда смогут приезжать учиться более 200 человек одновременно. Готов к работе после реконструкции Учебный центр в Одинцово. Активно развиваются учебные центры в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону и других городах.

Сбербанк активно развивает дистанционные технологии обучения: система видеоконференцсвязи, развернутая по всей стране, является инструментом, без которого не обходится ни один крупный проект по обучению персонала. Отработаны технологии быстрого распространения знаний на всю систему через видеолекции, деловые игры, мастер-классы для тренеров, электронные дистанционные курсы и тесты. Именно благодаря передовым технологиям, предоставляет равные возможности для развития ключевых руководителей в любом регионе, несмотря на колоссальные масштабы: например, коучинг сессии проводят при помощи видеоконференцсвязи и 1Р-телефонии.

Что касается Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», его сотрудники активно участвуют в программах развития, проходят переподготовку и повышение квалификации, посещают высокопрофессиональные бизнес-тренинги. Кроме того, руководство Белгородского отделения активно использует дистанционные технологии обучения персонала.

Руководство всячески способствует развитию молодых талантливых сотрудников Банка, стремимся сделать непрерывное развитие неотъемлемой частью корпоративной культуры, активна, вовлекая персонал в* программы развития. Потребности каждого отдельного сотрудника в обучении определяются в ходе составления индивидуальных планов развития. На корпоративном Интранет-портале создан специальный раздел «Обучение», в котором каждый

сотрудник Сбербанка может получить всю необходимую информацию о тех или иных учебных программах, зарегистрироваться и пройти дистанционное обучение.

С целью оценки эффективности обучения внедрена автоматизированная система, позволяющая проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников. Кроме того, проводится автоматизированное анкетирование прошедших обучение, а спустя определенное время обратная связь поступает от руководителей соответствующих подразделений.

Далее необходимо отметить, что руководство Банка стремится предоставлять лучшим сотрудникам максимальные возможности для реализации своего потенциала и достижения карьерных успехов. В Банке действует система подготовки кадрового резерва. В основе программы кадрового резерва, как и в основе системы оценки персонала, лежит подход, основанный на развитии ключевых компетенций. Для перспективных сотрудников эксперты по карьерному развитию разрабатывают индивидуальные планы, позволяющие максимально раскрыть их потенциал и занять должность в соответствии со своими личностными особенностями и интересами.

Проекты кадрового резерва - ключевые составляющие системы развития персонала Банка. Продвижение перспективных сотрудников по карьерной лестнице не только позволяет удовлетворить потребность Банка в квалифицированном персонале за счет внутренних ресурсов, но и наглядно демонстрирует другим сотрудникам возможности профессионального роста.

Далее нами было проведено анкетирование, цель которого заключалась в изучении связи уровня удовлетворенности трудом и системы профессионального развития банковских работников.

Для достижения поставленной цели в исследовании использовалась батарея из двух методик [15]:

1. Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием А. Майера, адаптированная Чикером В.А.

2. Анкета «Удовлетворенность работой» В.А. Розановой.

Следует отметить, что мы, опираясь на концепцию В.А. Ядова [21], рассматривали удовлетворенность трудом как обобщенную характеристику эмоционально-оценочного отношения человеку к отдельным аспектам работы. На основании анализа научных подходов О.С. Виханского [4], К. Замфира [8] и других исследователей, мы выделили семь основных факторов (аспектов, параметров) удовлетворенности трудом: характер и содержание работы, физические условия труда, руководство, коллеги по работе, система стимулирования труда, возможности обучения и развития, организация и руководство. Степень удовлетворенности работника этими факторами и определяет уровень его удовлетворенности трудом в целом.

В исследовании приняли участие сотрудники Белгородского отделения \ № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России». Всего было опрошено 35 человек, занимающих различные должности: от операциониста до начальника отдела. Основную группу испытуемых составили женщины (74 %), а также испытуемые в возрасте от 23 до 40 лет (72 %). Большая часть испытуемых работает в компании не более 3 лет (75 %).

Обобщая результаты двух методик (А. Майера и В.А.Розановой), мы разделили опрошенных сотрудников банка на две группы: удовлетворенные трудом (71 %) и неудовлетворенные (29 %). С помощью углового преобразования Фишера мы установили, что различия между группами являются статистически достоверными, и мы можем утверждать, что большая часть сотрудников банка удовлетворена своим трудом.

Выявлена прямая связь между удовлетворенностью трудом и удовлетворенностью жизнью. Для проверки достоверности этой связи мы использовали коэффициент корреляции Пирсона и получили статистически достоверную связь. Исходя из полученных результатов, мы можем говорить о том, что чем выше уровень удовлетворенности трудом, тем выше и уровень удовлетворенности жизнью банковских работников.

Не выявлено достоверных различий между ценностными ориентациями двух групп сотрудников - удовлетворенных и не удовлетворенных трудом. Мы предполагаем, что достоверные различия между группами не обнаружены из-за малочисленности выборки, поскольку путем качественного анализа все же удалось выделить некоторые различия в структуре ценностей. В структуре ценностей удовлетворенных трудом работников доминируют общечеловеческие ценности личного счастья, а у сотрудников, не удовлетворенных трудом, помимо этих ценностей на первом плане располагаются еще и ценности профессиональной жизни (интересная работа, материальная обеспеченность). То есть для работников, не удовлетворенных трудом, ценность работы более важна, работа в их жизни занимает одно из центральных мест, и, следовательно, они предъявляют к ней более высокие требования и ожидания, которые не всегда оправдываются. Среди инструментальных ценностей наиболее значимыми для не удовлетворенных трудом сотрудников являются: ответственность, рационализм и независимость. Для банковских служащих, удовлетворенных трудом, приоритетны честность, ответственность и исполнительность.

В результате исследования были получены следующие интересные данные. Удовлетворенные трудом работники - это преимущественно мужчины, состоящие в браке люди, материально обеспеченные сотрудники в возрасте до 23 лет, работающие в данной организации от 1 года до 5 лет. Сотрудники, не удовлетворенные трудом, преимущественно женщины, люди, не состоящие в браке.

Это объясняет прямо пропорциональную связь между удовлетворенностью трудом и удовлетворенностью жизнью. Здесь мы видим подтверждение взглядов А. Адлера. Поскольку сотрудники не реализовали себя в сфере семейных отношений, то, вероятно, они не в полной мере удовлетворены своей жизнью, а, следовательно, и работой. Среди не удовлетворенных трудом преимущественно люди от 23 до 40 лет, работающие в данной организации менее 1 года и более 5 лет. Особенно интересны данные по субъективному фактору материальной

обеспеченности. Оплата труда является одним из самых значимых для сотрудников банка аспектом трудовой деятельности и одним из основных факторов неудовлетворенности трудом. Поэтому в группу сотрудников, не удовлетворенных трудом, попали преимущественно люди, считающие себя материально не обеспеченными.

По результатам исследования основными факторами неудовлетворенности банковских служащих трудовой деятельностью являются оплата труда, не соответствующая отдаче, ощущение нестабильности, ограниченные возможности личного развития и реализации своего опыта и способностей, а также профессионального продвижения. Работники воспринимают уровень своей заработной платы как отражение того, как руководство оценивает их личные способности и вклад в деятельность организации. Из-за несоответствия заработной платы отдаче и ожиданиям сотрудников по данному фактору выявлена самая значительная степень неудовлетворенности. Свое развитие, возможность повышения квалификации и продвижения по службе банковские сотрудники считают значительными, но также не соответствующими их способностям и отдаче.

Как показало исследование, среди терминальных ценностей наиболее значимыми для сотрудников банка оказались здоровье, счастливая семейная жизнь, наличие хороших и верных друзей, материально обеспеченная жизнь, интересная работа. Наименее предпочитаемые жизненные цели - это развлечения, счастье других, красота природы и искусства, творчество. Интересно, что ценность работы стоит у сотрудников банка лишь на пятом месте. На наш взгляд, это значительно влияет на то, что большинство опрошенных сотрудников удовлетворены своим трудом. Так как интересная работа не занимает в их жизни центрального места, то они вполне удовлетворены тем, что они имеют в сфере профессиональной деятельности. Для сотрудников банка важнее собственное здоровье, семейная жизнь и дружба. Красота природы и искусства, творчество занимают последние места в списке ценностей у банковских служащих. Мы

считаем, что это тесно связано со спецификой их деятельности. Труд банковских сотрудников вряд ли можно назвать творческим, эти люди работают по заранее известному плану и отточенному алгоритму. В этой сфере им сложно реализовать свой творческий потенциал.

На первых местах у банковских работников находятся такие средства достижения целей, как ответственность, честность и исполнительность. Это основные профессионально важные качества банковских служащих. Полученные нами результаты согласуются с данными Н.В. Самоукиной [16], А.А. Алдашевой и В.И. Медведева [1]. Банковская сфера предъявляет высокие требования к надежности и ответственности своих сотрудников, к точности их работы. На наш взгляд, именно специфика деятельности в этом случае и определяет структуру инструментальных ценностей банковских служащих.

Таким образом, анализ документации и процесса обучения, регламентирующей процесс развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», логично завершить следующим выводом. В целом, в банке представлено в наличии большинство необходимых документов, определяющих цели, порядок реализации и содержание процесса развития работников, активно используются программы обучения, программы дистанционного обучения, выездные бизнес-тренинги.

Проведенный нами анализ результатов исследования по проблеме профессионального развития сотрудников в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», позволяет сделать ряд выводов.

Эффективность профессионального развития специалиста зависит от определенных условий, среди которых основными являются:

- уровень готовности специалиста к развитию;
- межличностные отношения с коллегами и руководством;
- характер профессионального интереса к избранной деятельности;
- устойчивые профессиональные знания и навыки;
- уверенность в себе как в специалисте;

- стремление преодолевать трудности в работе;
- удовлетворенность своей профессией и интерес к ней;
- эффективность профессиональной деятельности;
- благоприятный характер взаимоотношений в социальном окружении;
- осознание профессионального долга и следование ему в своей деятельности;
- адекватность самооценки;
- способность к саморазвитию.

Исходя из данных условий, отметим, что доминирующая часть сотрудников Белгородского отделения заинтересована в служебном продвижении и готова далее развиваться профессионально, не зависимо от занимаемой должности, либо уровня образования.

Однако, подробный анализ результатов исследования системы профессионального развития выявили ряд проблем, связанных с системой развития персонала, а именно:

- 1) Ограниченные возможности личностного развития и реализации своего опыта и способностей, профессионального продвижения.
- 2) Отсутствие процедуры оценки эффективности пройденного обучения;
- 3) Несоответствие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.

**ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ОТДЕЛЕНИИ №8592/0723
ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

Проанализировав актуальное состояние системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении №8592/0723 ПАО «Сбербанк России», мы пришли к выводу, что в банке существует ряд проблем в сфере организации процесса профессионального развития работников:

1. Ограниченные возможности личностного развития и реализации своего опыта и способностей, профессионального продвижения.
2. Отсутствие процедуры оценки эффективности пройденного обучения;
3. Несоответствие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.

Как видим, данные недостатки в системе профессионального развития банковских сотрудников данного отделения связана с личностным ростом, развитию профессиональных способностей, качественной оценкой пройденного ими обучения.

В целях совершенствования системы профессионального развития персонала следует составить программу по совершенствованию (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Цель и результат мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

1.1. Цель	1. Обеспечение Банка высококвалифицированными кадрами, удовлетворенных своей профессиональной деятельностью
1.2. Способ достижения целей	1. Организационные мероприятия; 2. Социально-экономические мероприятия.

1.3. Результаты	1. Возможности личностного развития персонала, реализации своего опыта и способностей, профессионального продвижения. 2. Разработка процедуры оценки эффективности обучения персонала; 3. Развитие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.
1.4. Требования к результатам	Утвержденные документы и программы профессионального развития персонала
1.5. Пользователи результата	Белгородское отделение № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» и организации подобного профиля

Таким образом, нами были определены основные цели исследования, в соответствии с которыми был выбран способ их достижения. Для достижения поставленных целей необходимо осуществить организационные, а также, социально-экономические мероприятия.

В результате реализации данных мероприятий должна быть составлена и утверждена необходимая документация и программа профессионального развития персонала. Результатом наших мероприятий являются: личностное развитие персонала, профессионального продвижения, разработка процедуры оценки эффективности обучения персонала, развитие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.

Пользователями результата исследования являются Белгородское отделение № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» и организации подобного профиля.

Далее обозначим основные блоки задач предложенных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России». Данные сведем в таблицу 3.2.

Таблица 3.2

Основные блоки работ программы по совершенствованию профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

Код задачи	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания
1	Разработка Положения о личностном и профессиональном росте персонала	1 месяц	25.06.2017	25.07.2017

2	Утверждение Положения о личностном и профессиональном росте персонала	10 дней	01.07.2017	12.08.2017
3	Составление годового бюджета на обучение	1 месяц	01.07.2017	01.08.2017
4	Утверждение годового бюджета на обучение	10 дней	01.08.2017	12.08.2017
5	Установление параметров для оценки эффективности пройденного профессионального обучения сотрудниками Банка	1 месяц	15.08.2017	15.08.2017
6	Определение качественных или количественных характеристик, профессиональных способностей персонала Банка	20 дней	15.08.2017	10.09.2017

Таким образом, нами были предложены мероприятия для реализации основных задач по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», где были указаны поставленные задачи, их длительность (планируемая продолжительность в днях), а также, сроки реализации данных задач (плановые даты начала и окончания работы). Начало работ по реализации данных мероприятий - июнь 2017 года, окончание работ планируется в сентябре 2017 года.

Реализация данных мероприятий позволит в короткие сроки повысить эффективность работы по развитию персонала, и, как следствие, обеспечить предприятие высококвалифицированными кадрами, что неизбежно повлечет за собой увеличение производительности труда персонала и увеличение эффективности деятельности Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

На основе разработанной нами программы совершенствования системы профессионального развития персонала целесообразно привести перечень контрольных событий после реализации программы совершенствования.

Под перечнем контрольных событий, как правило, понимается перечень событий, играющих существенную роль в реализации программы, планируемые даты их наступления, а также, перечень материальных результатов (сданных объектов, утвержденных документов, закупленных материалов и т.д.).

Итак, для того, чтобы наглядно изобразить контрольные события нашего исследования, составим таблицу 3.3.

Таблица 3.3

Перечень контрольных событий программы по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

№ п/п	Контрольное событие	Дата	Результат (подтверждающий документ)
1	Утверждение Положения о личностном и профессиональном росте персонала	Июль-август 2017 года	Утвержденное руководителем Банка Положения о личностном и профессиональном росте персонала
2	Выделение средств из бюджета организации на обучение	Август 2017 года	Приказ по отделению за подписью руководителя
3	Оценка эффективности пройденного сотрудниками профессионального обучения	Август 2017 года-	Отчет об оценке эффективности пройденного сотрудниками профессионального обучения
4	Определение качественных или количественных характеристик, профессиональных способностей персонала Банка	Сентябрь 2017 года	Отчет об оценке профессиональных способностей персонала Банка

Таким образом, нами был приведен перечень контрольных событий, рассчитанный на краткосрочное исполнение обязательств по профессиональному развитию персонала. В процессе реализации данной программы совершенствования должно быть задействовано руководство Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», а также непосредственно отдел кадров.

Следует обратить внимание на возможные риски предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала, то есть, события которые еще не произошли и которые имеют некоторую степень неопределенности.

Таким образом, риск невыполнения мероприятий - это событие с отрицательными последствиями, возникновение которого имеет высокую вероятность и способно оказать, влияние на ход выполнения работ по внедрению мероприятий (сроки, результаты, финансирование).

Кроме того, следует описать ожидаемые отрицательные последствия наступления риска, а именно: недостижение результатов исследования, смещение сроков и т.д.

Укажем мероприятия, направленные на предотвращение наступления события, и действия, которые необходимо предпринять в случае наступления события (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Риски невыполнения мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для исследования)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Отсутствие средств в бюджете Банка на обучение	Невозможность проведения мероприятий по обучению персонала	Привлечение финансов из головной компании	Выделение средств из резервных фондов Банка
2	Невозможность проведения анализа эффективности пройденного обучения	Отсутствие у руководства информации о малой эффективности обучения, вследствие чего будут продолжать работать малоквалифицированные кадры	Составление параметров и алгоритма анализа эффективности пройденного обучения	Привлечение для проведения анализа менеджеров головной компании
3	Отсутствие возможности составления документального обеспечения о личностном и профессиональном росте сотрудников	Отсутствие информации об обучении у всех сотрудников организации	Заимствование основ документации из опыта головной компании Банка или других Банков	Приглашение специалистов ДЛЯ составления документально го обеспечения о личностном и профессиональном росте сотрудников

Итак, мы спрогнозировали основные риски наших мероприятий, ожидаемые последствия после наступления риска, а также, для каждого риска разработали мероприятия по предупреждению его наступления. После чего нами были определены действия в случае наступления риска.

Как мы видим из таблицы, любой риск является оправданным, так как может быть предупрежден, а если вдруг негативное событие случится, то существует определенный алгоритм действий по его ликвидации. Правильные и, главное, своевременные действия исполнителей и контролирующих лиц могут, и должны, оказать существенное влияние на успешную реализацию данных мероприятий.

Далее целесообразно рассчитать бюджет предложенных мероприятий, то есть план затрат, необходимых для его исполнения в стоимостном выражении.

Данные по бюджету предложенных мероприятий сведем в таблицу 3.5.

Таблица 3.5

Бюджет мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России»

Код задачи	Название задачи	Сумма, руб.	Источники финансирования		Итого:
			Собственные средства Заказчика	Заемные средства	
1	Разработка Положения о личностном и профессиональном росте персонала	0	0	-	0
2	Утверждение Положения о личностном и профессиональном росте персонала	0	0	-	0
3	Составление годового бюджета на профессиональное обучение	10000	10000	-	10000
4	Утверждение годового бюджета на профессиональное обучение	0	0	-	0
5	Установление параметров для оценки эффективности пройденного профессионального обучения сотрудниками предприятия	20000	20000	-	20000
6	Определение качественных или количественных характеристик к персоналу, профессиональных способностей	10000	10000	-	10000
Итого:		40000	40000	-	40000

Таким образом, мы рассчитали бюджет предложенных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

Итого, бюджет предложенных мероприятий составил 40000 рублей, это общая сумма затрат по всем источникам финансирования в разрезе задач исследования.

Все финансовые средства, выделенные на реализацию данных мероприятий - собственные средства Заказчика. Использование заемных средств для реализации данных мероприятий является нецелесообразным.

За разработку данных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» ответственным лицом является начальник отдела кадров.

Программа совершенствования системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» должна быть реализована за период июнь - сентябрь 2017 г.

По истечении срока реализации программы составляется документ- отчет о проведенных мероприятиях.

По ходу реализации программы совершенствования составляются промежуточные отчеты о результатах проведенных мероприятий.

Контроль над всем процессом внедрения и реализации программы возложен на генерального директора.

Таким образом, нами были предложены мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

В целях повышения эффективности деятельности по развитию персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» нами была разработана программа мероприятий.

Первое предложение программы состоит в разработке положения о личностном и профессиональном росте персонала.

Данное Положение подразумевает разработку и применение программы личностного и профессионального роста.

Цель программы - создание условий, при которых личностно-профессиональное самосовершенствование выступает как средство инновационной деятельности.

Гипотеза программы: предположение о том, что если внести в процесс собственной профессиональной подготовки изменения, создающие условия для личностно-профессионального самосовершенствования, то он будет способствовать становлению актуальных личностных качеств и свойств, важных при осуществлении инновационной деятельности. Этими условиями выступают:

- применение в учебном процессе формирующей системы оценивания,
- использование деятельности в рабочее и вне рабочее время;
- использование информационно-коммуникативных технологий;
- изменение отношений на субъект-субъектные.

Следующим мероприятием является составление годового бюджета на профессиональное обучение.

Процесс обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала осуществляет отдел кадров в соответствии со следующими этапами:

- определение потребности в обучении;
- формирование годового плана обучения;
- составление бюджета на обучение;
- контроль за прохождением обучения;
- оценка эффективности обучения.

Специалист по обучению формирует окончательный вариант годового плана обучения по установленной форме и утверждает его у директора.

Этапы разработки и внедрения документального обеспечения по обучению персонала:

- Сбор информации о существующих положениях программы развития персонала на предприятии (какие положения, на кого распространяются, кто ответственный и т.д.)

- Разработка документации по обучению (основные направления профессионального обучения, на кого направлено);
- Утверждение и согласование ведущих положений документации об обучении персонала;
- Установление ответственных лиц за реализации программы;
- Утверждение сроков реализации программы.

Разработка и внедрение документации по обучению персонала будет способствовать обеспечению предприятия высококвалифицированными кадрами, формированию кадрового резерва.

В целом, разработка и утверждение набора необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия обучению сотрудников, возлагаются на отдел кадров. Директор должен осуществлять контроль над данным процессом, а также утверждать разработанные документы.

Следующим мероприятием является составление годового бюджета на обучение.

Этапы определения бюджета:

- выявление потребности для составления бюджета на обучение;
- составление бюджета;
- согласование и утверждение бюджета;
- контроль за исполнением бюджета;
- регулярность повышения квалификации, как правило, определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста.

Затраты на учебные мероприятия формируются из множества элементов. Открытые семинары и конференции наиболее трудно планировать и бюджетировать, так как их организаторами являются сторонние компании.

Сумма выделяемых в бюджет на обучение средств на следующий год определяется также с учетом аналогичных расходов предыдущего года.

Ответственным лицом за исполнение бюджета является начальник отдела кадров.

Итак, представим планируемые затраты на обучение персонала Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» на период 2017-2018 гг. в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Бюджет на обучение персонала Белгородского отделения № 8592/0723
ПАО «Сбербанк России» на период 2017-2018 гг.

Наименование мероприятия	Количество сотрудников, нуждающихся в обучении, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.	
			Собственные средства	Заёмные средства
Обучение руководящих кадров	5	17.600	88 000	-
Повышение квалификации специалистов	42	16 000	672 000	-
Программа адаптации и обучения молодых специалистов	4	22 500	90 000	-
Итого:	51	56 100	850 000	-

Итак, исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что в обучении на данный момент нуждаются 51 сотрудник Банка. Из них: 5 человек - руководители, 42 человека - относятся к категории специалистов, а 4 - являются молодыми специалистами, нуждающимися в обучении.

Учитывая среднюю стоимость учебных мероприятий на одного человека в год, мы рассчитали предполагаемую сумму, которую необходимо выделить на обучение персонала предприятия за период 2017-2018 гг. Данная сумма составила 850 тысяч рублей.

Бюджет на обучение может быть исполнен только за счет собственных средств Банка, не прибегая к заемным.

Следующим мероприятием является разработка параметров для оценки эффективности пройденного профессионального обучения сотрудниками предприятия.

Критерии, которые могут быть использованы при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся по поводу удовлетворенности процессом обучения (для его определения, как правило, используют тестирование, анкетирование, методом интервью);
- удовлетворенность процессом обучения руководителей обучающихся сотрудников;
- уровень усвоения учебного материала;
- достижение ожидаемой (планируемой) цели обучения, как со стороны обучающегося сотрудника, так и со стороны его руководителя;
- поведенческие изменения (как - выражение индивидуальной значимости результатов обучения);
- результаты трудовой деятельности (социальная значимость результатов обучения).

После проведенного обучения руководитель сотрудника составляет отчет с результатами проведенного обучения. В отчете указываются темы учебных программ, сроки их проведения, количество обученных работников, затраты и результаты обучения.

В целях оценки результативности обучения, следует измерить уровень удовлетворенности результативностью обучения. Для этого непосредственный руководитель сотрудника, проходившего обучение, заполняет анкету результативности обучения (Приложение 3), оценивает в баллах.

На заключительном этапе оценки эффективности обучения проводится анализ полученных данных (допускается как вариант сравнительный анализ результатов удовлетворенности обучившегося и руководства), а также, делаются выводы о качестве пройденного обучения.

Таким образом, происходит анализ всех данных и дается итоговая оценка эффективности проведенного краткосрочного обучения.

Для подведения итогов оценки сотрудника рекомендуется действовать согласно следующему алгоритму действий:

- оценка работника по каждому критерию; расчет эффективности по каждому критерию в процентах; определение степени значимости каждого показателя для предприятия;
- оценка общей результативности, полученной из расчета по всем критериям с учетом значимости;
- оценка эффективности обучения для конкретного сотрудника.

Для оценки результативности обучения за год необходимо рассчитать следующие показатели:

- общую результативность обучения сотрудников предприятия;
- эффективность обучения сотрудников предприятия.

Для установления норматива эффективности обучения, необходимо проведение систематической оценки показателей в течение нескольких кварталов. Низкие показатели, не удовлетворяющие нормативу, свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин такой результативности.

Следующим мероприятием является определение качественных или количественных характеристик персонала, профессиональных способностей.

Организационная процедура подготовки оценки персонала предполагает выполнение следующих мероприятий:

- разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии (определение оценивающего лица) с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;

- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей:

- характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования);

- несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);

- отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик).

Таким образом, нами был разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», которые позволят предприятию полностью обеспечить себя высококвалифицированными кадрами, сформировать достойный кадровый резерв.

3.2. Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

После разработки мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала целесообразно представить их социально-экономическое обоснование.

Итак, изучим социальную эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала в Белгородском отделении №8592/0723 ПАО «Сбербанк России». Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания негативных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные социальные последствия данного исследования, в свою очередь, также проявляются и за пределами данного предприятия, то есть, формируется

благоприятный имидж организации, обеспечивается стабильная занятость, а также безопасность производства для окружающей среды.

Таким образом, мы можем обосновать социальную эффективность. Основными направлениями социальной эффективности в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» будут:

- совершенствование документационного обеспечения, связанного с профессиональным обучением персонала, что позволит работникам иметь точную информацию о профессиональном обучении, его сроках, направлениях, принципах, методах и т.д.

- улучшение социально-психологического климата в коллективе и между работодателем и работником, за счет прохождения профессионального обучения;

- обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников за счет совершенствования индивидуальных качеств работника в процессе обучения;

- составление бюджета предложенных мероприятий позволит четко определить финансовые возможности на обучение у предприятия, что позволит в будущем из-за повышения квалификации персонала сократить потери рабочего времени;

- совершенствуя показатели эффективности оценки персонала, получаем точное описание состояния квалификации сотрудников, что впоследствии позволит устранить все недостатки в системе обучения персонала.

Таким образом, мы изучили направления социальной эффективности, которые позволят Банку сформировать благоприятный имидж о себе, улучшить показатели деятельности и, тем самым, укрепить свое положение в конкурентной среде.

Далее проведем расчет экономической эффективности от мероприятий.

На основе выше предложенных мероприятий, приведенных в пункте 3.1, мы можем составить смету о примерной стоимости мероприятий, и на основе ее рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 3.7

Примерная сметная стоимость предложений

	Мероприятия	Примерные затраты (в рублях)
1	Разработка и утверждение документальных положений о профессиональном обучении персонала	0
2	Составление и утверждение годового бюджета на профессиональное обучение персонала	10 000
3	Выделение бюджета на обучение персонала	850 000
4	Установление параметров для оценки эффективности пройденного профессионального обучения сотрудниками предприятия	20 000
5	Определение качественных или количественных характеристик к персоналу	10 000
	Итого:	890 000

Таким образом, мы определили стоимость предложений, которая составила 890 000 рублей, из них: 850 000 рублей выделено непосредственно на обучение персонала. Остальные 40 000 рублей - рассчитаны на исполнение мероприятий, то есть разработку и утверждение необходимой документации по профессиональному развитию персонала.

Ранее нами было предложено провести обучение персонала в количестве 51 человека. В структуру обучения входят:

- лекции;
- тренинги;
- открытые семинары и конференции;
- видео-уроки;
- дистанционное обучение.

Таким образом, обучение персонала включает широкий спектр вопросов, касающихся не только квалификации работников, но и развитие их личностных особенностей и выявление их производственного потенциала.

Ранее, мы определили, что в результате среднего уровня квалификации многих сотрудников организации, в частности специалистов, потери рабочего времени составляют 750 рабочих дней в 2016 году, в 2015 году потери рабочего времени составили 490 рабочих дней. Поэтому мы считаем целесообразным провести обучение персонала, для того, чтобы сократить потери рабочего времени. Также, мы видим, что выработка одного человека в 2016 году сократилась с 1 749 рублей до 1 520 рублей в час, по сравнению с 2015 годом. Такие потери также, могут быть связаны с недостаточной квалификацией работников Белгородского отделения №8592/0723 ПАО «Сбербанк России». Таким образом, необходимость обучения обоснована.

Таким образом, нам необходимо рассчитать финансовые убытки предприятия, связанные с потерями рабочего времени. Для этого проведем расчеты по формуле:

Убыток = потери рабочего времени * среднечасовая выработка одного рабочего (3.1)

Убыток 2015 г. = 1 749 рублей/чел * 490 рабочих дней = 857 010 рублей.

Убыток 2016 г. = 1 520 рублей/чел * 750 рабочих дней = 1 140 000 рублей.

Таким образом, Белгородское отделение №8592/0723 ПАО «Сбербанк России» в 2016 году за счет потерь рабочего времени понесло убыток в размере 1 140 000, это многим больше, чем в 2015 году, однако мы считаем, что такую сумму Банк мог бы использовать на улучшение эффективности своей деятельности.

Таким образом, эффективность предлагаемых мероприятий совершенствования составляет:

$$\mathcal{E} = \Pi - \mathcal{Z},$$

где Π - финансовые потери предприятия;

\mathcal{Z} - затраты на наше мероприятие;

$\mathcal{E} = 1\,140\,000 - 850\,000 = 290\,000$ рублей.

Таким образом, мы видим, что в результате внедрения наших мероприятий по совершенствованию Белгородское отделение № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России» сможет сократить потери рабочего времени в результате прохождения персоналом профессионального обучения, а также сократить финансовые потери. Срок окупаемости наших мероприятий - 1 год. По прошествии одного года, показатели убыточности отделения банка сократятся в большей степени, за счет сотрудничества с более квалифицированным персоналом.

Итак, в результате проведенного нами исследования, были выявлены недостатки в системе профессионального развития персонала в Белгородском отделении №8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

В целях ликвидации данных проблем, нами были предложены следующие мероприятия, позволяющие улучшить ситуацию в области развития персонала отделения банка.

Таким образом, нами была рассчитана социально-экономическая эффективность нашего исследования. Также мы определили срок окупаемости данных мероприятий, он составил 1 календарный год. По нашему мнению, в течение одного года, за счет сотрудничества с более квалифицированным персоналом, показатели убыточности отделения банка сократятся до минимума.

Заключение

ОАО «Сбербанк России» - это крупнейший финансово-кредитный институт общенационального масштаба, являющийся лидером банковской системы страны.

Белгородское отделение Сбербанка №8592/0723 возглавляет Управляющий банком. Он контролирует деятельность всех подразделений банка. В свою очередь в каждом отделе имеется начальник, который курирует персонал в рамках направления и отдела, в котором работает. Организационная структура Сбербанка №8592 является линейно-функциональной. Белгородское отделение Сбербанка России состоит из следующих блоков: блок управления; блок финансы; блок обеспечивающий; блок розничный бизнес; блок по работе с проблемной и просроченной задолженностью; блок корпоративный бизнес. В свою очередь каждый блок делится на отделы.

Количество работников в отделе по работе с персоналом составляет 12 человек. В его состав входят менеджеры по различным направлениям работы с персоналом: 3 менеджера по планированию потребности банка в персонале, 2 менеджера по планированию состава персонала, 2 менеджера по развитию персонала, 2 менеджера по адаптации персонала, 2 менеджера по стимулированию персонала, 1 начальник отдела кадров.

Функции, которые выполняет отдел по работе с персоналом Белгородского отделения Сбербанка России, заключаются в следующем:

- проведение активной кадровой политики;
- планирование потребности банка в персонале;
- планирование количественного и качественного состава персонала;
- обеспечение первичного развития, базового развития и дополнительного профессионального обучения;
- адаптация персонала;
- разработка совместно с другими службами материальных и социальных стимулов для эффективной работы персонала.

Принципом кадровой политики Сбербанка России является: «Лучшие кадры - лучшая организация, лучшей организации - лучшие кадры».

Главной целью кадровой политики Белгородского отделения №8592/0723 ПАО «Сбербанк России» является реализация корпоративных задач через действующую систему управления персоналом банка, которая предусматривает:

- обеспечение процесса управления и направлений трудовой деятельности высококвалифицированными, профессиональными и инициативными работниками;

- создание условий для реализации каждым работником своих профессиональных способностей и навыков;

- максимально эффективное использование интеллектуального и профессионального потенциала каждого работника.

Соответственно, необходимо развивать профессиональный рост сотрудников.

Наше исследование показало, что доминирующая часть сотрудников Белгородского отделения заинтересована в служебном продвижении и готова далее развиваться профессионально, не зависимо от занимаемой должности, либо уровня образования.

Подробный анализ результатов исследования системы профессионального развития выявили ряд проблем, связанных с системой развития персонала, а именно:

1. Ограниченные возможности личностного развития и реализации своего опыта и способностей, профессионального продвижения.

2. Отсутствие процедуры оценки эффективности пройденного обучения;

3. Несоответствие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.

В связи с этим нами были предложены мероприятия для реализации основных задач по совершенствованию системы профессионального развития персонала в Белгородском отделении № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России», где

были указаны поставленные задачи, их длительность (планируемая продолжительность в днях), а также, сроки реализации данных задач (плановые даты начала и окончания работы). Начало работ по реализации данного исследования - июнь 2017 года, окончание работ планируется в сентябре 2017 года.

Реализация данных мероприятий позволит в короткие сроки повысить эффективность работы по развитию персонала, и, как следствие, обеспечить предприятие высококвалифицированными кадрами, что неизбежно повлечет за собой увеличение производительности труда персонала и увеличение эффективности деятельности Белгородского отделения № 8592/0723 ПАО «Сбербанк России».

Нами была рассчитана социально-экономическая эффективность исследования. Также мы определили срок окупаемости данных мероприятий, он составил 1 календарный год. По нашему мнению, в течение одного года, за счет сотрудничества с более квалифицированным персоналом, показатели деятельности отделения банка улучшатся.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены.

Список использованной литературы

1. Акимов Л., Юферова Е. Профессиональное развитие персонала / Л. Акимов, Е. Юферова // Кадровик. -2011.- №2. - с. 75.
2. Алфтан, Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников/ Т. Алфтан // Человек и труд. - 2010. - №4.- С. 106-120.
3. Арещенко, В.Д. Экономика трудовых ресурсов: учеб, пособие для студентов вузов / В.Д. Арещенко и др. - Мн.: Выш. шк., 2012.- 160 с.
4. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова - М.: ЮНИТИ, 2009. - 358 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин - М.: ЮНИТИ, 2009. - 247 с.
6. Батлер Д. Бизнес-планирование: что нужно для успешного начала собственного дела / Д. Батлер - М., 2012. - 265 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2007. - 688 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: БЕК, 2009. - 315 с.
9. Власова М.А. Развитие персонала современной организации / М.А. Власова - СПб.: Питер, 2012.-127 с.
10. Герчикова, И.А. Менеджмент: учеб, пособие для студентов вузов / И.А. Герчикова. - М.: Бизнес и биржи, 2009. - 620с.
11. Голубков Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии / Е.П. Голубков // Менеджмент в России. - 2010. - №4. - с. 23-29.
12. Гольцов А.В. Методы снижения текучести кадров / А.В. Гольцов // Маркетинг. -2011.- №2. - с. 39-43.
13. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. / Н.А. Горелов. - М.: Высш. шк., 2012. - 208 с.

14. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. / Н.А. Горелов. - М.: Высш. шк., 2012. - 208 с.
15. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий / А.А. Долбунов // Маркетинг. - 2011. - №12. - с. 57-64.
16. Долгоруков А.М. Методология развития в организации карьеры / А.М. Долгоруков - СПб.: Питер, 2010. - 266 с.
17. Долгорукова О.А. Построение карьеры / О.А. Долгорукова - СПб.: Питер, 2009. - 182 с.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб, пособие для студентов вузов / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2012. - 622с.
19. Ефимова О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова - М.: Бухгалтерский учет, 2011. - 440 с.
20. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №5. - 36-38 с.
21. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые работают на практике / С.В. Иванова - М., 2011.- 304с.
22. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики / В.А. Иглин // Трудовое право. - 2012. - №12. - С. 66-74.
23. Каменипера С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий / С.Е. Каменипера - М.: Высшая школа, 2010. - 613 с.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2012. - 309 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 637 с.
26. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов - М.: Академия, 2012. - 238 с.

27. Котлер Ф. Маркетинг / Ф. Котлер - СПб.: ГРАФ, 2010. - 425 с.
28. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е.⁴ Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Коморов - М.: Финансы и статистика, 2012. - 812 с.
29. Лабунский Л.В. О развитии персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. -2011.- №7. - с. 23-32.
30. Лабунский Л.В. Проблемы развития персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. - 2011. - №1. - с. 28,
31. Луков, В.А. Социальное проектирование: учеб, пособие. - 5 изд., испр. / В.А. Луков. - М.: Московский гуманитарный университет: Флинта, 2010.-240с.
32. Лукьяшко А.В. Комплексная система развития персонала / А.В. Лукьяшко Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №3. - с. 38—40.
33. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху / Н.Г. Любинова - М.: Агропромиздат, 2010. - 630 с.
34. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова - М., 2012. - 328 с.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Инфра-М, 2010. - 312 с.
36. Мотышина М.С. Методы и модели маркетинговых исследований / М.С. Мотышина - СПб.: СПб УЭФ, 2012. - 427 с.
37. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учеб, для студентов высших учебных заведений /В.В. Музыченко. - М.: «Академия», 2010.- 539с.
38. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник / Ю.Г. Одегов - М.: Альфа-Пресс, 2010. - 944 с.
39. Основы научной организации труда на предприятии: учеб, пособие для высшей школы / под ред. Н.А. Полякова. - М.: Профиздат, 2012. 287с.
40. Перачев, В.П. Руководство персоналом организации: учеб, пособие / В.П. Перачев. - М.: Бизнес и биржи, 2012. - 447с.

41. Плугина, М. Организация системы повышения квалификации/ М. Плугина // Высшее образование в России. - 2010. - №1. - С. 126-129.
42. Полднев К. Формирование и развитие карьеры / К. Полднев // Служба кадров. - 2011. - №4. - с. 12-15.
43. Ребрин Ю.И. Основы экономики и.управления производством / Ю.И. Ребрин - Таганрог: ТРТУ, 2012. - 516 с.
44. Свешников Н. Профессиональное развитие персонала / Н. Свешников // Человек и труд. - 2012. - №10. - с. 38-39.
45. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве: учеб, пособие / И.Т. Сенченко. - М.: Педагогика, 2010. - 112 с.
46. Сидоров, В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции: учеб. / В.А. Сидоров. - М.: Высшая школа, 2011.-271 с.
47. Травин, В.В. Менеджмент персонала организации: учебно-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2012. - 271с.
48. Трудовой кодекс РФ: Федеральный закон от 30 дек. 1997, № 197 - ФЗ [Ред. А. Новиков]. - М.: Ред. журн. «Охрана труда и соц. страхование», 2012.- 142 с.
49. Управление персоналом предприятия: учеб, пособие для вузов / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 495 с.
50. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 554 с.
51. Чижов Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов - М., Экзамен, 2012.- 267 с.
52. Шилов С.В. Социально-экономические проблемы развития предприятий /С.В. Шилов - Екатеринбург, 2011 - 512с.
53. <http://www.sberbank.ru/belgorod/ru/person>.