

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

студентки 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

\_\_\_\_\_ Романовой Ирины Николаевны \_\_\_\_\_

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.э.н., доцент \_\_\_\_\_

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность направления управления персоналом в банковской сфере подкрепляется отечественным и зарубежным опытом. Исследование сложившейся практики управления в данном секторе экономики показало, что персонал долгое время оставался на втором плане, если говорить о персонале, как об объекте управления. Если сравнивать руководителей банков в России и руководителей за рубежом, то отечественные руководители мало знакомы с персональным менеджментом, как цельной составляющей науки системного управления деятельностью предприятия.

У большинства банковских менеджеров знакомство с практическими аспектами централизованного управления кадрами, как правило, было ограничено опытом личного общения с отделом кадров по месту своей работы. Необходимо учесть, что основная часть руководителей, прежде всего, имеются ввиду руководители среднего и низшего звеньев, пришла работать в банки из разных сфер деятельности, поэтому в полной мере не успела осознать совершенно иные качественные требования к банковским сотрудникам. Только в 2000-е годы стало постепенно усиливаться внимание руководителей отечественных банков к кадровому направлению деятельности.

В настоящее время одной из важных проблем, которая стоит перед банками в России, является высокий уровень текучести кадров, то есть процесс изменения кадрового состава. Это обусловлено увольнением одних сотрудников, которым на смену приходят другие сотрудники. Говоря о банковской сфере можно заметить, что текучесть кадров имеет ряд особенностей, которые связаны и со спецификой банковской сферы и с состоянием банковской системы в России, а именно, рост конкуренции и падение доходности банковских операций. Можно заметить, что в настоящее время происходит смещение акцента с абсолютных показателей банковской деятельности на относительные показатели. К абсолютным показателям относятся: рост активов банка, количество офисов, числа клиентов. А к относительным показателям банковской деятельности относятся издержки

банковского бизнеса. Частое ужесточение конкуренции ставит перед банком вопрос о снижении издержек. Среди этих издержек важную долю составляют расходы на персонал.

Стоит подметить, что деятельность системы управления персоналом в большинстве устанавливается финансированием этой системы. Уменьшение финансирования повлечет за собой снижение эффективности работы всех ее подсистем.

В отечественных банках уменьшается качество работы с сотрудниками на следующих направлениях: мотивация сотрудников, работа с кадровым резервом, подбор и расстановка кадров. Все перечисленное ведет к увеличению текучести кадров. Чтобы подтвердить, что процесс текучести персонала в банках России непосредственно связан с огромными изменениями, которые происходят в банковской системе мира, следует отметить, что банки за рубежом испытывают похожие трудности.

Руководство большинства отечественных банков не считает стоящим рассматривать текучесть кадров как проблему, поэтому в банках существует высокий уровень текучести кадров. За последние 10 лет не проводилось крупных и углубленных исследований касательно текучести кадров, анализа причин возникновения текучести персонала и ее последствий. Это говорит о том, что не существует особого внимания к проблеме текучести кадров. В отечественной практике 90-х годов исследования текучести кадров проводились чуть ли не в каждой отрасли народного хозяйства.

Необходимость срочного решения кадровых проблем обусловила потребность формирования соответствующей методологической базы, которая полностью учитывает специфику современных условий в России. Представляется, что по мере развития кредитной системы и усиления межбанковской конкуренции вопросы управления сотрудниками будут играть все более важную роль в повышении эффективности менеджмента.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом, в

том числе и в банковской сфере: А.Р. Алавердова, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д. МакНотона, С.К. Мордовина, Э.К. Старобинского, С.В. Шекшни и других.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникшие в процессе управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования является процесс управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Целью данной выпускной квалификационной работы является: изучение особенностей управления персоналом на примере ПАО «Сбербанк» и разработка рекомендаций совершенствования данного процесса.

В соответствии с поставленной целью задачами работы являются:

1. Исследовать теоретические основы системы управления персоналом в банковской сфере.
2. Провести анализ системы управления персоналом на примере ПАО «Сбербанк».
3. Разработать рекомендации совершенствования системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованных источников, глоссария и приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **1 Теоретические основы исследования системы управления персоналом в банковской сфере**

Система управления персоналом в банковской сфере представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с сотрудниками банка. В коммерческом банке и в разных других организациях управление персоналом имеет общие национальные черты, но управления персоналом в банковской сфере имеет свои особенности.

Одной из первостепенных задач бизнеса и стратегии банка является выбор лучшей системы управления персоналом. В рамках стратегического планирования должна решаться задача разработки и внедрения процесса работы с персоналом, построенного таким образом, чтобы желаемый результат достигался кратчайшим путем. В данном случае процесс управления персоналом нужно рассматривать как организационно-функциональную систему, методическую базу которой составляет совокупность способов управления и научных принципов, и состоящую из взаимосвязанных структурных элементов.

Диагностический анализ нужно рассматривать в качестве инструментария, позволяющего выявлять противоречия и узкие места исследуемой системы. Диагностический анализ базируется на сочетании свойств ряда методов структурного анализа: организационного моделирования, метода аналогий, структуризации целей и экспертно-аналитического метода. При этом диагностическое исследование целесообразно осуществлять путем поочередного изучения и реализации 3-х взаимосвязанных направлений: синтез структуры системы управления банком, исследования методологической базы системы управления персоналом банка, синтез структуры системы управления персоналом банка.

Служба управления персоналом обязана устанавливать стратегию на

перспективу усовершенствования банка. Первостепенной задачей данной стратегии считается комплектация штата сотрудников банка за счет высококлассных специалистов. Тактика и стратегия в направлении главной задачи содержит в себе такие главные факторы как:<sup>1</sup>

1. Кадровая политика обязана принимать во внимание характерные черты определенного банка, его материальные и организационные возможности.

2. Кадровая политика обязана реализовываться абсолютно всеми менеджерами банка, а не только службами управления персоналом и сотрудниками высшего эшелона руководства.

Кадровая политика обязана содержать в себе информационные данные на всех сотрудников банка. Эти данные должны отражать черты характера, уровень знаний и самочувствия, деловые качества и тому подобное.

Следует отметить, что кадровая политика в банках содержит одну немаловажную отличительную черту - сотрудник регулярно должен быть под надзором, так как следует знать о возникновении порочащих взаимосвязей, об изменениях в его характере и тому подобное. Однако в этот период немаловажно, чтобы профессиональное влияние на сотрудников осуществлялось, по возможности, неприметно и неназойливо.

Служба управления кадрами содержит в себе 4 ключевые тенденции деятельности: подбор, обучение кадровых работников, распределение обязанностей, регламентация деятельности службы управления персоналом, планирование кадровой работы, формирование трудовой дисциплины.

Основными стратегиями подбора банковских специалистов являются: стратегия подбора внутри банка, которая заключается в поиске и подготовке своего резерва кадров из существующего состава персонала; стратегия приема на работу при участии посредника состоит в том, что посредником при таком подборе кадров могут выступать центр занятости населения, организации по

---

<sup>1</sup> Балабанов, И.Т. Основы банковского менеджмента. – Финансы и статистика, 2013. С. 83.

найму рабочей силы, консультанты по кадровым вопросам; стратегия приема путем непосредственного контакта, суть которой заключается в информационном вводе студентов в жизнь банка, приобретении студентами практических навыков работы на уровне специалиста банка и после этого – заключение с ними контракта на работу в банке в будущем.

## **2 Анализ системы управления персоналом на примере ПАО «Сбербанк»**

ПАО «Сбербанк» — российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. Контролируется Центральным Банком Российской Федерации. Предоставляет услуги для физических и юридических лиц.

В рамках данной выпускной квалификационной работы проведена оценка динамики персонала в отделении ПАО «Сбербанк» – 8622/0341 г. Энгельса и проанализировано движение персонала в отделении.

В отделении Сбербанка 8622/0341 г. Энгельса неоднородный кадровый состав, который состоит из трех групп работников. В результате анализа основных элементов системы управления персоналом выделены недостатки и преимущества.

Преимуществами являются: тренинги по формированию навыков в области коммуникаций с клиентами; используется дистанционное электронное обучение персонала; массовая доступность книг библиотеки Сбербанка; тренинги по навыкам личной эффективности, деловому этикету, эффективным переговорам, публичным выступлениям; эксперты центрального аппарата передают профессиональные знания сотрудникам территориальных банков; внедрена система предоставления компенсационных выплат при назначении на управленческие должности с переездом в другую местность; в банке присутствует система обеспечения добровольного медицинского страхования персонала; сотрудники со стажем работы более 1 года получили право

пользования медицинскими услугами за счет 100% оплаты банком; сотрудникам со стажем работы до года предоставляются услуги скорой помощи и экстренная госпитализация; сотрудникам со стажем работы 2 года получили возможность по льготным ценам пройти санаторно-курортное оздоровление, также получили бесплатные семейные санаторно-курортные путевки по централизованным программам поддержки многодетных семей; сотрудникам со стажем работы до года предоставляются услуги скорой помощи и экстренная госпитализация.

Недостатками являются: слабо разработаны необходимые и принятые морально-этические ценности, регламентирующие взаимодействие в отделении; слабо развиты эффективные правовые механизмы банковского дела; в группе молодых банковских служащих отсутствует фактор профессиональной преемственности; наличие у сотрудников хронического разрушающего стресса; напряженная и нервная обстановка в банке поэтому растет риск возникновения ошибок; спад активности и ответственности работников; недомогания стрессогенного характера у сотрудников, текучесть персонала.

### **3 Направления совершенствования управления персоналом в ПАО «Сбербанк»**

Была проведена разработка компенсационного пакета для банковских служащих, который должен включать в себя следующие этапы:

1. проанализировать рабочие места;
2. провести тарификацию должностей;
3. определить разрядные коэффициенты;
4. установить базовые оклады, установить надбавки и доплаты – то есть сформировать систему постоянной (базовой) заработной платы;
5. определить механизмы переменной части материального вознаграждения.

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные



формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами или социальным пакетом компании.

В отделении Сбербанка следует предложить следующие социальные льготы:

- 1) частичную оплату отдыха и обучения детей сотрудников;
- 2) сотрудники со стажем работы менее 1 года должны получить возможность пройти санаторно-курортное лечение по льготным ценам;
- 3) оплата корпоративов;
- 4) частичную оплату занятий спортом, например; скидки на абонемент в один из фитнес клубов

5) денежные выплаты, которые связаны со значимыми событиями для работников банка.

Так как Сбербанк по достоинству ценит свой стиль и бренд, то в социальный пакет следует внести проведение корпоративного отдыха, так как обстановка в коллективе считается важным фактором единой и результативной работы. Разнообразные культурные и спортивные мероприятия, билеты на экскурсии и на новогодние елки должны быть включены в организацию досуга для работников и членов их семей. Чтобы поддержать бренд Сбербанка, можно расширить выпуск сувениров для клиентов и сотрудников банка.

Также ПАО «Сбербанк» нужно внедрить программу социально-психологической поддержки банковских сотрудников ориентирована на достижение 2-х основных целей: организацию специализированной психологической поддержки определенных групп сотрудников банка и общепсихологических мероприятий, полезных для всего работающего кадрового состава отделения.

Значительным моментом эффективного формирования кадровой работы считается создание банковского обучающего центра на базе ПАО «Сбербанк», так как в отсутствии значительных перемен в области подготовки и переподготовки сотрудников сложно ждать высококачественных перемен в работе отделений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом в банковской сфере представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с сотрудниками банка. Исследование системы управления персоналом в банковской сфере является комплексной проблемой. Судить о степени соответствия выбранному стандарту, с учетом требований современной теории и практики управления персоналом, можно лишь на основании результатов, которые можно получить после проведения ее полного диагностического исследования

Служба управления персоналом должна устанавливать стратегию на перспективу усовершенствования банка. Первостепенной задачей данной стратегии считается комплектация штата сотрудников банка за счет высококлассных специалистов. Основным моментом здесь является кадровая политика, которая должна осуществляться всеми сотрудниками банка. Текущность кадров в настоящий момент является основной проблемой в банковской сфере, для решения этой проблемы в рамках данного исследования была проанализирована организация работы службы управления персоналом, которая включает регламентацию деятельности службы управления персоналом; подбор, обучение кадровых работников, распределение обязанностей; планирование кадровой работы; формирование трудовой дисциплины.

Основными стратегиями подбора банковских специалистов являются: стратегия подбора внутри банка, которая заключается в поиске и подготовке своего резерва кадров из существующего состава персонала; стратегия приема на работу при участии посредника состоит в том, что посредником при таком подборе кадров могут выступать центр занятости населения, организации по найму рабочей силы, консультанты по кадровым вопросам; стратегия приема путем непосредственного контакта, суть которой заключается в информационном вводе студентов в жизнь банка, приобретении студентами практических навыков работы на уровне специалиста банка и после этого –

заключение с ними контракта на работу в банке в будущем. В программу адаптации входят следующие мероприятия: реальная оценка банка, рабочего места и перспектив; выдача сотруднику ознакомительных материалов и должностных инструкций; ознакомительные семинары в учебном центре; наставничество.

ПАО «Сбербанк» является российским коммерческим банком, одним из крупнейших банков России и Европы. Предоставляет услуги для физических и юридических лиц. Сотрудничество банка со всеми группами клиентов позволяет ему успешно управлять ресурсами и минимизировать финансовые риски. ПАО «Сбербанк» имеет обширный опыт массового обслуживания клиентов, что позволяет ему оставаться безусловным лидером на розничном рынке банковских услуг и создавать стандарты работы на нем. Репутация, широкий ассортимент оказываемых услуг и их доступность сделали бренд ПАО «Сбербанк» одним из самых сильных брендов страны.

Оценка динамики персонала в отделении ПАО «Сбербанк» 8622/0341 г. Энгельса следующая: численность персонала отделения в 2015-2016 гг. сократилась с 47 до 39 сотрудников. Изменение численности сотрудников произошло за счет сокращения численности: бухгалтерии на 1 человека и в 2016 году составило 6 человек, отдела операционного управления на 2 человека и в 2016 году составило 18 человек, кредитного отдела на 1 человека и в 2016 году составило 3 человека, отдела депозитарного обслуживания на 2 человека и в 2016 году составило 2 человека, отдела ИТ на 1 человека и в 2016 году составило 1 человек, службы безопасности на 1 человека и в 2016 году составило 3 человека. Уволено по собственному желанию в 2015 г. 2 человека, а в 2016 году 4 человека. За нарушение трудовой дисциплины в 2015 году уволен 1 человек. Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров за 2015 и 2016 год идентичны. Кадровый состав банковских служащих состоит из 3 групп: в первую группу входят квалифицированные сотрудники среднего и старшего возраста, во вторую группу входят люди активного трудоспособного возраста, а в третью группу входят молодые люди.

В результате анализа основных элементов системы управления персоналом выделены преимущества и недостатки.

Преимуществами являются: тренинги по формированию навыков в области коммуникаций с клиентами; используется дистанционное электронное обучение персонала; массовая доступность книг библиотеки Сбербанка; тренинги по навыкам личной эффективности, деловому этикету, эффективным переговорам, публичным выступлениям; эксперты центрального аппарата передают профессиональные знания сотрудникам территориальных банков; внедрена система предоставления компенсационных выплат при назначении на управленческие должности с переездом в другую местность; в банке присутствует система обеспечения добровольного медицинского страхования персонала; сотрудники со стажем работы более 1 года получили право пользования медицинскими услугами за счет 100% оплаты банком; сотрудникам со стажем работы до года предоставляются услуги скорой помощи и экстренная госпитализация; сотрудникам со стажем работы 2 года получили возможность по льготным ценам пройти санаторно-курортное оздоровление, также получили бесплатные семейные санаторно-курортные путевки по централизованным программам поддержки многодетных семей; сотрудникам со стажем работы до года предоставляются услуги скорой помощи и экстренная госпитализация.

Недостатками в отделении ПАО «Сбербанк» 8622/0341 г. Энгельса являются: слабо разработаны необходимые и принятые морально-этические ценности, регламентирующие взаимодействие в отделении; слабо развиты эффективные правовые механизмы банковского дела; в группе молодых банковских служащих отсутствует фактор профессиональной преемственности; наличие у сотрудников хронического разрушающего стресса; напряженная и нервная обстановка в банке поэтому растет риск возникновения ошибок; спад активности и ответственности работников; недомогания стрессогенного характера у сотрудников, текучесть персонала.

К основным мероприятиям по улучшению подсистем материальной и нематериальной мотивации в отделении ПАО «Сбербанк» 8622/0341 г. Энгельса относятся: разработка компенсационного пакета; право пользоваться системой обеспечения добровольного медицинского страхования сотрудникам с любым стажем работы; частичная оплата обучения и отдыха детей сотрудников банка; возможность по льготным ценам пройти санаторно-курортное оздоровление сотрудникам, стаж работы которых менее 1 года; возможность по льготным ценам пройти санаторно-курортное оздоровление сотрудникам, стаж работы которых менее 1 года; организация и оплата корпоративного отдыха частичная оплата занятий спортом; выплаты, связанные со значимыми для сотрудников банка событиями.

К основным мероприятиям по улучшению благоприятного психологического климата в отделении ПАО «Сбербанк» 8622/0341 г. Энгельса относятся: обучение банковского персонала основам психологии; экспертная оценка социально-психологических проблем; организация сотрудничества банковских служащих и психологов; проведение психотренингов и деловых игр; организация специализированной психологической поддержки конкретных групп банковских служащих; общепсихологических мероприятий, полезных для всего работающего кадрового состава отделения

Банковский обучающий центр должен состоять из следующих элементов: учет и реализации форм повышения квалификации каждого сотрудника; определение необходимого объема требуемых знаний и форм текущего обучения сотрудников; регулярная оценка профессиональных качеств работника; инструктаж по вновь вводимым банковским технологиям; Информационное обеспечение сотрудников. Учебный центр банка должен позволить проводить обучение и тренинг в стационарных условиях, где для этого имеются необходимые учебные технологии и оборудование. При этом акцент должен ставиться на диагностике применительно к реальной рабочей ситуации.