

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

В стратегии управления персоналом банка сегодня необходимо выделить такие основные цели:

- построение комплексной системы управления персоналом, позволяющей наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы в банке;
- формирование корпоративной культуры, обеспечивающей творческую атмосферу для решения любых вопросов, стоящих перед банком, а так же условия для самореализации и развития менеджеров среднего звена;
- формирование сильного управленческого потенциала в банке, работающей в команде «на единый результат»

Всему этому, безусловно, способствует «корпоративный дух», который присущ серьезным организациям, имеющим определенный опыт работы в секторе банковских услуг.

Наш банк основан в октябре 1990 г. и, несмотря на сравнительно небольшой возраст, тем не менее имеет свой «корпоративный дух», который важен для успешной работы нашей кредитной организации. От сферы деятельности он, конечно, зависит, хотя бы в силу того, что специфика банковской деятельности предполагает монополию и стандартизацию внутри замкнутых сообществ, организованных по профессиональному или иерархическому принципу, например, старших вице-президентов, вице-президентов, начальников управления, управляющих филиалами, начальников отделов, дилеров, экономистов, кредитных специалистов, кадровиков и т.п..

Сотрудник, приходя в Банк и попадая в атмосферу профессиональных отношений и управляющих уровней, не должен испытывать дискомфорт, а ощущать реальную помощь, чему способствует корпоративная культура.

В банке утверждены и действуют «Принципы и правила обслуживания клиентов в банке» и «Памятка сотрудника Банка при работе с клиентами», Кодекс корпоративной этики, где изложены требования к внешнему виду сотрудника банка, его рабочему месту, перечень норм и правил, а так же целевые установки банка: отношение к клиентам, коллегам, нравственные принципы, задачи банка.

Все эти правила, заповеди и принципы имеют конечную цель миссии банка:

- перейти к обслуживанию клиентов банка по принципу финансового супермаркета
- сделать качественные, профессиональные, своевременные услуги банка неотъемлемой составляющей жизни и работы клиентов
- продолжить реализацию социальных программ для региона, следуя принципу социальной ответственности.

Стратегические цели и миссия ежегодно доводятся до руководителей структурных подразделений на итоговых совещаниях.

В этой связи проводятся конкретные мероприятия:

1. Четкий ритуал организации приема новых сотрудников в банк, закрепления наставников, обучение новичков.
2. Организация конкурсов мастерства среди сотрудников банка, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, определение «Человека года» банка.
3. Планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, продвижении).
4. Установление льгот и поощрение сотрудников, проработавших более 5 лет, в т.ч. награждение нагрудными знаками, награждение юбилейными медалями.
5. Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирной продукции для сотрудников банка (часы, галстуки, записные книжки с символикой банка и др.)
6. Долгосрочное кредитование по крупным покупкам и вложениям сотрудников.
7. Поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.
8. Регулярное информирование сотрудников филиалов о достижениях в работе банка.
9. Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников.

Наш банк, как и большинство коммерческих структур более тяготеет к молодежному составу, который легче переносит процесс переобучения, более амбициозен.

В банке действует Программа подготовки кадрового управленческого резерва на уровне начальников управлений, их заместителей, начальников отделов и их заместителей.

Подбираются кадры из собственных сотрудников, т.е. проводится работа по планированию карьеры сотрудников, оценке их деятельности, ротации и продвижению. Коллектив банка должен формироваться из сотрудников, преданных ему, готовых работать с самоотдачей, без оглядки и поиска «запасных аэродромов».



Следующее направление: поддержка равновесия между молодыми и опытными кадрами. По системе бизнес-инкубатор (работа со студентами), созданной в 1999 г., принято в 2007г. на работу 18 чел., проходивших стажировку в банке. А это уже специалист, который адаптирован к культуре банка, адаптирован к нашей технологии, привержен банку. Поэтому в перспективе - это те специалисты, которые должны стать кадровым резервом. Кадровый резерв - одна из самых перспективных форм кадровой работы.

В целях наиболее эффективного использования потенциала руководителей, создания действенного кадрового резерва, повышения личной ответственности за результаты работы, определения необходимых направлений дальнейшего профессионального, личностного развития и последующей мотивации, работниками банка принимаются личные планы на каждый год, в которых планируются конкретные перспективные трудовые задачи. Данные планы способствуют росту конкуренции между сотрудниками, позволяют наглядно оценить те задачи и перспективы, которые работник ставит перед собой при выполнении возложенных на него обязанностей.

По результатам года комиссией подводятся итоги выполнения личных планов, которые учитываются при мотивации сотрудников (зачислении в кадровый резерв, назначении на вышестоящую должность, ротации и т.д.), а так же при выплате премии за год.

Такого рода управляемая конкуренция, безусловно, способствует развитию организации, позволяет выявить «узкие места», отрегулировать отношения на стыке взаимодействующих подразделений, выявить активных и пассивных сотрудников, оценить вклад каждого в общий результат работы банка за прошедший год.

Кадровые перестановки, входящие в стратегию банка, положительно сказываются на эффективности работы банка. В связи с действующей системой кадрового резерва, увольнение руководителей среднего звена приводит к замещению должности кандидатом из резерва и банковский технологический процесс действует как «единый механизм».

Корпоративные мероприятия – сплачивают коллектив, влияют на взаимоотношения (вертикальные - между уровнями, горизонтальные - отношения между отделами), межличностную кооперацию, осознания организационных целей. К ним можно отнести и многодневные круизы на теплоходе сотрудников банка, которые проводятся ежегодно.

В банке также проводятся корпоративные мероприятия, юбилеи вновь открываемых дополнительных офисов, празднование официальных государственных праздников.

К новым традициям можно также отнести введение «Дня здоровья». В этот день проводятся соревнования на лыжной базе «Чайка». На очереди - летние соревнования.

На основании заявок руководителей структурных подразделений службой по работе с персоналом составляются планы повышения квалификации работников Банка по требуемой тематике с обязательным его исполнением, благодаря чему в банке на сегодня работает достаточно профессиональный коллектив.

Прошли обучение для повышения квалификации:

2005 г. - 89 человек.

2006 г. - 96 человек.

2007 г. - 104 человек.

Банк в 2007 году оплатил обучение сотрудников на курсах английского языка. Обучение прошли две группы сотрудников общей численностью 20 чел.

HR

Our HR strategy includes the following basic goals:

- Creating an integrated system of HR management;
- Further developing our corporate culture;
- Building up a strong management potential.

Solidarnost is implementing the Management Reserve Training Programme. We are selecting managers from our working officers, estimating their performance, monitoring our staff turnover, and promoting the best officers.

In 2007 business incubator system adopted in 1999 enabled to employ 18 university undergraduates who were formerly trained with us.

The bank is proud of its high-qualified and well-educated staff

Our officers are annually drawing up personal plans, which give opportunity to vividly show the range of set goals and prospects.

HR Department is drawing up qualification improvement plans for the staff. In 2007 we paid for the English language course of two groups of our colleagues (20 persons).

**СВЕДЕНИЯ-2007 г.
о квалификации и опыте работы специалистов банка**

РУКОВОДСТВО

Образовательный уровень:	2007 г.	2006 г.
Высшее образование	100 %	100%
Средний стаж работы в банковской сфере	15,8 г.	10,2 г.
Средний возраст	41 год	41 год
Наличие ученой степени	18,2 %	17,4%

НАЧАЛЬНИКИ УПРАВЛЕНИЙ, РУКОВОДИТЕЛИ СЛУЖБ

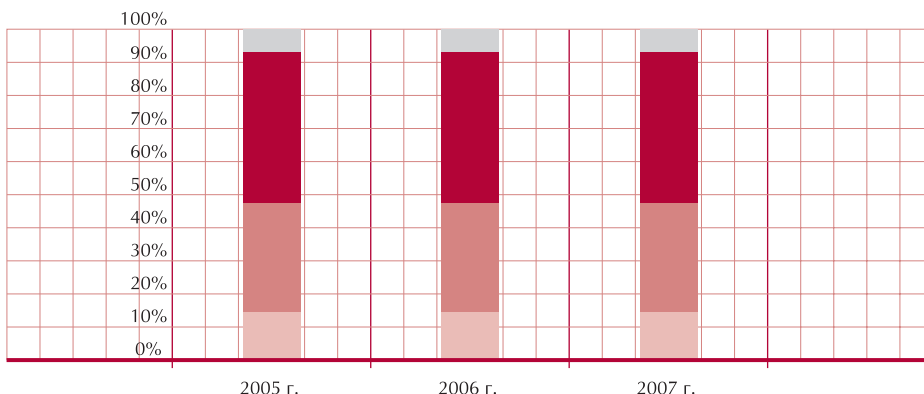
Образовательный уровень:	2007 г.	2006 г.
высшее образование	100 %	96%
Средний стаж работы в банковской сфере	14,3 г.	13 лет
Средний возраст	40 лет	40 лет
Наличие ученой степени	12,0%	11,5%

УПРАВЛЯЮЩИЕ ФИЛИАЛОВ, НАЧАЛЬНИКИ ДОП. ОФИСОВ

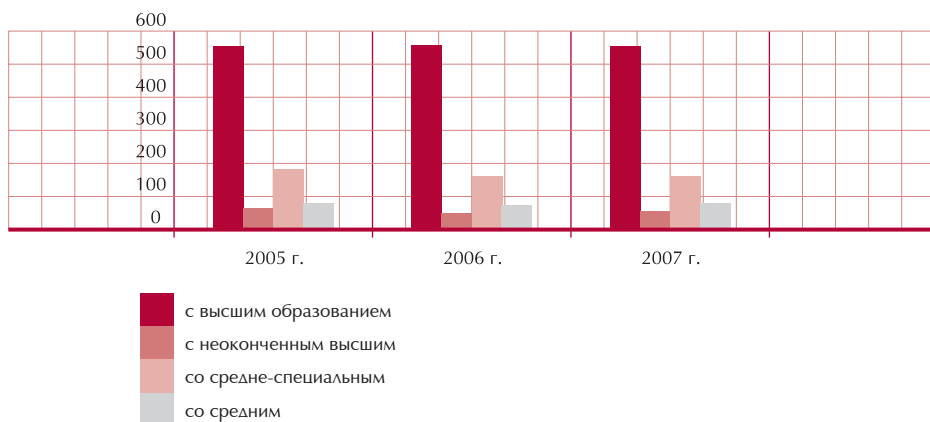
Образовательный уровень:	2007 г.	2006 г.
высшее образование	100 %	100%
Средний стаж работы в банковской сфере	16,5 лет	14 лет
Средний возраст	44 года	44 года
Наличие ученой степени	22,2 %	21%

СПЕЦИАЛИСТЫ

Образовательный уровень:	2007 г.	2006 г.
высшее образование	72,3 %	64,8%
н/ высшее	7,24 %	7,8%
средне -специальное	20,46 %	27,4%
Средний стаж работы в банковской сфере	8,9 лет	8,5 лет
Средний возраст	37 лет	36 лет



- Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет
- Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет
- Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет
- Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет



В банке работают 14 кандидатов наук. Следует отметить стабильность кадрового состава, о чем свидетельствуют следующие цифры: стаж более 10 лет имеют - 87 чел. (48-ЦО, 39-филиалы), что составляет 10,25% от общей численности, от 5 до 10 лет - 208 чел. (151-ЦО, 57 филиалы), что составляет 24,5 % от общей численности персонала, т.е. более 5 лет работают 325 сотрудника, что составляет 35% численности всего персонала. Кроме анализа количественных показателей необходимо отразить качественные характеристики трудовых ресурсов. Из данных таблиц 1, 2 следует, что основная масса сотрудников сосредоточена в двух возрастных группах, что так же свидетельствует о стабильном составе кадрового состава.

QUALIFICATION AND WORKING EXPERIENCE of the Staff as of 01.01.2008

TOP EXECUTIVES

Education level:

University graduates:	100 %
Average job seniority in banking business:	15,8 years
Average age:	41 год
Persons having academic titles:	18,2 %

DIVISIONS AND DEPARTMENT HEADS

Education level:

University graduates:	100 %,
Average job seniority in banking business:	14,3 years
Average age:	40 years
Persons having academic titles:	12,0%

BRANCH AND OFFICE DIRECTORS

Education level:

University graduates	100 %
Average job seniority in banking business:	16,5 years
Average age:	44 years
Persons having academic titles:	22,2 %

OFFICERS

Education level:

University graduates:	72,3 %
University undergraduates:	7,24 %
Special college graduates:	20,46 %
Average job seniority in banking business:	8,9 years
Average age:	37 years