Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Кубанский государственный университет»

Факультет управления и психологии

**ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ (ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

по направлению подготовки (специальности)

38.03.03 «Управление персоналом»

Выполнила студентка 3 курса\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Ю. Бекиш

(подпись) (инициалы, фамилия)

Руководитель производственной

практики от ФГБОУ ВО КубГУ,

преподаватель, к. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.В. Тхагалижокова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Задание 1. Характеристика организации 3

Задание 2. Анализ документов, характеризующих систему управления персоналом 8

Задание 3. Анализ системы развития персонала 12

Задание 4. Анализ процесса аттестации персонала 18

Задание 5. Анализ программы стимулирования персонала 22

Список использованных источников 25

Задание 1. Характеристика организации

ПАО «Сбербанк России» – это крупнейший банк в Российской Федерации, один из ведущих международных финансовых институтов.

Сам банк был основан 12 ноября 1841 года, в день, когда император Николай I подписал указ об учреждении в Российской Империи сберегательных касс.

По началу было лишь две сберегательные кассы при Московской и Петербургской сохранных казнах. Штат их состоял из директора, бухгалтера и кассира. После чего они превратились целую сеть сберегательных касс, которые работали по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему государственных сберкасс. Банк изначально взял курс на масштабную работу со всеми слоями населения страны: от крестьян до чиновников и духовенства. Теперь же компания представляет собой крупный банк с известным во всем мире брендом.

Миссия банка звучит следующим образом: «мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Среди целевых ориентиров отмечаются такие, как стабильно расширение клиентской базы и поддержание этих отношений, постоянное улучшение корпоративной культуры, совершение технологических прорывов, работа над финансовой результативностью и превращение компании в еще более надежный и привлекательный банк.

Компания реализует такие продукты и услуги, как управление инвестициями и ценными бумагами, предоставление кредитов, осуществление вкладов, переводов и платежей, работа с банковскими картами, реализация жилищных, страховых и пенсионных программ, персональное обслуживание, ведение, выполнение операций с залогами и иные финансовые виды деятельности.

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк России» занимает треть банковской системы российской экономики.

Банк играет роль главного кредитора экономики России, а также имеет самую крупную долю на рынке вкладов. Также, Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт.

На сегодняшний день существует 12 территориальных банков и более 17 тысяч подразделений по всей стране, в которых работает около 260 тысяч квалифицированных сотрудников различных уровней.

Свою международную деятельность банк начал в 2006 году, открыв филиал в Казахстане. После чего были куплены банки в Украине и Белоруссии. А следующие шаги – открытие представительств в Германии, Китае и Индии.

География присутствия компании на сегодняшний день – двадцать стран. Что равнозначно 14 процентам всех совокупных активов группы ПАО «Сбербанк России».

В Российской Федерации банк насчитывает около 110 миллионов клиентов, за рубежом его услуги используют около 11 миллионов человек. Банк функционирует в странах СНГ, Центральной и Восточной Европы, а также в Турции и Индии.

Компания обслуживает из четырех с половиной миллионов зарегистрированных предприятий больше одного миллиона. В это число входят как малые, так и средние по размеру компании.

Сегодня главная стратегическая цель банка – реализация шагов на пути к повышению конкурентоспособности. К таким шагам компания относит рост масштаба бизнеса, повышение показателей эффективности своей деятельности и уровня клиентоориентированности через внедрение новых технологий. Также это должно послужить воспитанию нового качества людей и развитию сотрудников.

Главный акционер и учредитель банка – Центральный банк России. Он является держателем ровно половины уставного капитала плюс одной голосующей акции. Остальные акционеры – отечественные и международные инвесторы.

Самым главным преимуществом компании является то, что она обладает очень большой разнообразной клиентской базой. В силу того, что у банка есть как крупные, так и менее масштабные клиенты, ему удается справляться с финансовыми рисками.

Также к преимуществам можно отнести и масштабную сеть сбыта услуг банка, что помогает предоставлять их по всей Российской Федерации и на территории других стран.

И нельзя не уделить внимание репутации банка. Благодаря ей компания занимает лидирующее место на финансовом рынке страны.

В Устав банка входят следующие разделы Общие положения; банковские операции и другие сделки; уставной капитал; акции, облигации и иные эмиссионные ценные бумаги банка; права и обязанности акционеров; прибыль банка, резервный фонд и дивиденды; обеспечение интересов клиентов банка; учет и отчетность; общее собрание акционеров; наблюдательный совет банка; исполнительные органы банка; крупные сделки банка; сделки банка, в которых имеется заинтересованность; организационная структура банка; контроль за финансово-хозяйственной деятельностью банка; внутренний контроль в банке; реорганизация и ликвидация банка [18].

Рассмотрим организационную структуру управления банка. Данное понятие характеризуется как совокупность элементов организации и их взаимосвязей, в рамках которых определяются права, обязанности, полномочия и ответственность должностных лиц.

Итак, во главе компании стоит общее собрание акционеров, на втором уровне управления располагаются: ревизионная комиссия, наблюдательный совет и его комитеты. На следующем уровне, в подчинении у наблюдательного совета, расположены: Правление, Президент и Председатель Правления, а также комитеты и коллегия банка. В свою очередь, Правлению, Президенту и Председателю Правления подчинены подразделения центрального аппарата, территориальные банки и зарубежные подразделения. Они также делятся на управления, отделы и сектора.

В Банке на системной основе проводится оценка условий труда сотрудников, а также выполняется комплекс мероприятий, позволяющий поддерживать безопасность на высоком уровне [12].

Компания поддерживает усилия сотрудников, направленные на укрепление собственного здоровья и ведение здорового образа жизни, регулярно организует спортивные мероприятия для сотрудников и членов их семей.

В банке установлена единая процедура оценки эффективности системы управления охраной труда. Одним из показателей эффективности является уровень производственного травматизма.

Все несчастные случаи на производстве в подразделениях Сбербанка расследуются в установленном законодательством порядке. Для сокращения производственного травматизма в Сбербанке разрабатываются предупреждающие и корректирующие действия с учетом причин и обстоятельств произошедших несчастных случаев, а также организована профилактическая работа.

Юго-западный банк является филиалом ПАО «Сбербанк России». Во главе стоит Председатель территориального банка. В его организационную структуру входит управленческий аппарат, состоящий из управлений и отделов, и главные отделения сбербанка, которые, в свою очередь состоят из внутренних структурных подразделений и дополнительных офисов.

Рассмотрим подробнее Краснодарское отделение №8619 ПАО «Сбербанк России». Юго-Западный банк, расположенный в городе Ростов-на-Дону, к которому принадлежит Краснодарское отделение, начал свою деятельность в Ростове в 1862 году, во время организации конторы Государственного банка. Там же в следующем году был открыт общественный банк и сберегательной кассы при нем. На тот момент среды служащих были только коммерческий советник, контролер и бухгалтер. Затем штат расширялся и составлял уже 14 человек.

На Кубани сберегательные кассы начинают функционировать с 1923 года. Первая открывается 16 июня при областном финансовом отделе в городе Краснодаре. К началу августа того же года сберкассы были открыты в таких городах, как Новороссийск, Армавир, Майкоп, Анапа и Сочи. Первоначально они не пользовались спросом, так как население еще не понимало их предназначение, что вызвало необходимость провести разъяснительные работы. Вследствие чего это дало возможность расширить сеть сберкасс. И вот уже на октябрь 1926 года в кубанском округе они составили 155 единиц.

Сегодня Юго-Западный банк предоставляет свои услуги на территории одиннадцати субъектов Российской Федерации. К ним относятся: Ростовская область, Краснодарский и Ставропольский край, Республика Адыгея, Ингушетия, Северная Осетия, Дагестан, Калмыкия, Кабардино-Балкарская, Карачаево-Черкесская и Чеченская Республика.

Отделение банка обслуживает физических и юридических лиц и предприятия всех региональных отраслей, форм собственности и масштабов, предоставляя весь спектр услуг в своей деятельности.

Задание 2. Анализ документов, характеризующих систему управления персоналом

В Краснодарском отделении № 8619 ПАО «Сбербанк России» функционирует управление по работе с персоналом. Рассмотрим его организационную структуру, представленную на рисунке 1. Управление состоит из: отдела подбора и карьерного развития и сектора вознаграждения и корпоративных льгот. В отдел входят: начальник, менеджер, три эксперта и три аналитика. В сектор – начальник, менеджер, три эксперта и два аналитика.

Помимо данного подразделения, в отделении функционирует и управление организационно-кадровой работы, обеспечивающее кадровый документооборот. Развитием персонала занимается учебный центр Сбербанка, расположенный в офисе. Другие функции при работе с персоналом выполняются в территориальном банке в городе Ростов-на Дону, к которому принадлежит Краснодарское отделение.

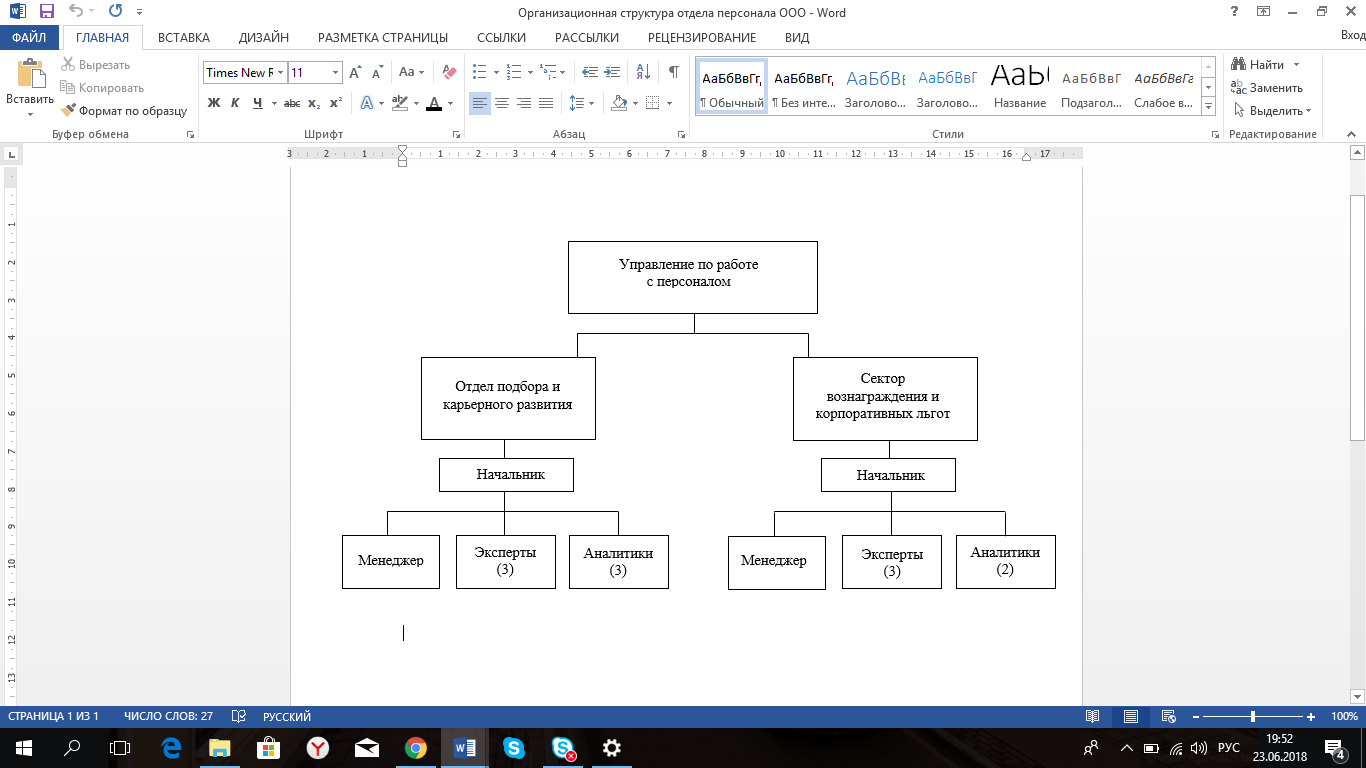


Рисунок 1 – организационная структура Управления по работе с персоналом

В своей деятельности управление по работе с персоналом руководствуется:

* законодательством Российской Федерации;
* уставом общества;
* решениями общих собраний акционеров и органов управления ПАО «Сбербанк»;
* приказами общества и другими обязательными для исполнения локальными нормативными актами общества;
* кадровой политикой ПАО «Сбербанк России»;
* кодексом деловой этики общества;
* регламентами, правилами, методиками и процедурами, в том числе временными, предпраздничными, для использования в ходе выполнения функций и задач, возложенных на отдел.

Основными задачами управления по работе с персоналом, согласно положению об управлении, являются: внедрение и контроль исполнения кадровой политики, принятой в обществе; создание эффективной системы управления персоналом; формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры общества; создание эффективной системы подбора и адаптации сотрудников компании; организация кадрового делопроизводства; определение и подготовка организационной структуры общества в соответствии с задачами развития; работа с молодежью и молодыми специалистами; работа с резервом кадров общества; соблюдение требований Трудового Кодекса РФ и другого применимого к работе законодательства Российской Федерации. Соблюдение требований Федерального Закона «О защите персональных данных» [13].

Основными функциями, реализуемыми подсистемами управления по работе с персоналом, согласно положению об управлении, являются: осуществление приема, увольнения, перевода, оформление отпусков, листков нетрудоспособности; обеспечение профессионального соответствия каждого работника назначению того рабочего места, которое он занимает; качественное формирование и рациональное использование кадрового потенциала предприятия с учетом перспектив его развития и расширения; применение современных технологий при отборе, расстановке и планировании профессионального роста персонала, создании действенного кадрового резерва всех уровней управления; поддержание необходимого квалификационного уровня персонала, исходя из требований производства за счет создания эффективного функционирования непрерывной системы производственного обучения и повышения квалификации персонала; анализ причин текучести кадров, динамики изменения трудового коллектива, разработки мер по стабилизации кадров; укрепление дисциплины и организованности работников общества, осуществление контроля своевременности составления положений об отделах общества и должностных инструкций, а также отслеживание своевременное ознакомление работников общества с данными документами; проведение оценочных процедур при приеме на работу, планирование и осуществление мероприятий по организации наставничества, оценке и аттестации персонала общества; разработка, внедрение и контроль мероприятий, направленных на удержание ключевых сотрудников организации и создание репутации предпочтительного работодателя; формирование локальной нормативной базы в области управления персоналом в соответствии с корпоративными требованиями и трудовым законодательством РФ; обеспечение составления отчетности, установленной в обществе, а также статистической отчетности .

Немалую роль играет взаимодействие со внешней средой организации. Поэтому, в функции подразделения входят: обеспечение организации работы с пенсионным фондом России и негосударственным пенсионным фондом «Сбербанк», а также военным комиссариатом, работы по добровольному медицинскому страхованию [3].

Управление по работе с персоналом использует современные техническое и программное обеспечение: «1С», пакет «Microsoft Office». При организации подбора персонала пользуются услугами российской компании по поиску персонала, «HeadHunter», а также предоставляет информацию об открытых вакансиях на своем корпоративном сайте.

В состав кадровых документов входят:

* трудовые договоры;
* должностные инструкции;
* табель учета рабочего времени;
* штатное расписание;
* график отпусков;
* кадровые приказы, среди которых: приказы по личному составу (прием, перемещение, прекращение (расторжение) трудового договора, приказы о стажировке, приказы об обучении, приказы о дисциплинарных взысканиях, приказы о командировании, приказы об отпуске.

Специалисты управления по работе с персоналом контактируют как с вертикальными, так и с горизонтальными потоками информации – «сверху», от руководителей среднего и высшего звена поступают приказы и распоряжения, в то же время они взаимодействуют со всеми отделами и специалистами [6].

Проведя беседу со специалистами одного из отделов управления по работе с персоналом, были определены следующие виды работ: ведение документооборота; сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале; наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой; оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов; размещение вакансий на корпоративном сайте и сайте «HeadHunter»; планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу; создание кадрового резерва; ознакомление сотрудников с документами, обязательными для изучения; размещение вакансий на корпоративном сайте и сайте «HeadHunter», проведение телефонных разговоров и тестирования с соискателями.

Задание 3. Анализ системы развития персонала

Подготовка и повышение квалификации кадров осуществляется на основе положения о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров. Согласно данному положению, подготовка и повышение квалификации кадров осуществляется в центре обучения банка [14].

Основными задачами центра обучения банка являются:

* + удовлетворение потребности специалистов в получении знаний о новейших достижениях в соответствующих отраслях науки и техники, передовом отечественном и зарубежном опыте;
  + организация и проведение повышения и переподготовки кадров организаций и учреждений, объединений, государственных служащих;
  + оказание консультационных услуг;
  + научная экспертиза программ, проектов, рекомендаций, других документов и материалов по профилю работы;
  + организация и разработка учебно-методических материалов, направленных на повышение качества подготовки и переподготовки кадров.

Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний руководящих работников и специалистов в соответствии с возрастающими требованиями рыночной экономики.

Повышение квалификации проводится не реже одного раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.

Продолжительность обучения устанавливается в зависимости от учебной программы, с учетом мнения заказчиков.

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

* + краткосрочное - до 72 часов;
  + среднесрочное - от 72 до 108 часов;
  + длительное - свыше 108 часов.

Целью переподготовки кадров является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Лицам, прошедшим повышение квалификации и переподготовку, выдается документ установленного образца: свидетельство (сертификат) - при обучении по программе в объеме до 72 часов, удостоверение - при обучении по программе в объеме свыше 72 часов, диплом государственного образца - при обучении по программе свыше 1440 часов.

Планирование деловой карьеры персонала осуществляется на основе положения о деловой карьере. Положение о карьере - документ, регламентирующий процесс управления карьерой на предприятии, в организации [17].

В положении о карьере отдел персонала определяет порядок управления деловой карьерой специалистов и руководителей компании. Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий компании. В статье мы подробно рассмотрим, как надо составлять положение о карьере на примере уже созданного документа одного крупного кадрового холдинга.

Настоящее положение определяет:

* + принципы управления деловой карьерой компании;
  + инструменты управления деловой карьерой;
  + порядок индивидуального развития сотрудника компании;
  + порядок формирования и развития кадрового резерва компании;
  + прохождение руководителей высшего звена программы индивидуального карьерного коучинга, а также регламентирует ответственность сторон при организации процесса управления карьерой.

Функциями данного документа являются:

* + оптимизация технологии управления карьерой персонала в компании;
  + детализация, систематизация и конкретизация схемы управления карьерой;
  + установление пошагового алгоритма управления карьерой и определение ответственных за проведение каждого этапа.

Индивидуальный план развития (деловой карьеры) - документ, содержащий цели и задачи развития работника, план мероприятий по развитию на определенный период и оценку результатов его выполнения.

Индивидуальный план развития составляется сотрудником по истечении 3 месяцев со дня найма или по окончании испытательного срока совместно с его наставником и согласовывается с отделом персонала [7].

Пересмотр плана производится ежегодно. Возможна досрочная корректировка плана по заявке сотрудника. Досрочный пересмотр плана производится также в случае включения сотрудника в кадровый резерв компании. Доработанный план сотрудника, включенного в кадровый резерв, утверждается генеральным директором.

Кадровый резерв - группа опытных, квалифицированных сотрудников, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей в компании [4].

В банке применятеся свой порядок формирования и развития кадрового резерва. Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, рационально их использовать на различных уровнях в системе управления [11].

Содействие работе по формированию и развитию кадрового резерва на соответствующие должности организации должно быть обязанностью каждого действующего руководителя высшего и среднего звена управления.

Кадровый резерв компании подразделяется на:

* + резерв 1 уровня (высший менеджмент);
  + резерв 2 уровня (менеджмент среднего звена, низшего звена, высококвалифицированные специалисты).

В процессе развития карьеры работника компании возможен его переход из одного вида кадрового резерва в другой (с повышением уровня).

Существуют общие принципы отбора кандидатов в кадровый резерв компании.

Отбор работников компании для зачисления в кадровый резерв компании основывается на комплексной профессиональной и психологической оценке кандидатов [9].

Кандидат на зачисление в кадровый резерв компании должен в полной мере соответствовать квалификационным требованиям должности в кадровом резерве либо должен быть способен достичь соответствия данным требованиям в результате индивидуальной подготовки.

При подборе сотрудника для включения в кадровый резерв учитываются образование, опыт работы в компании, потенциальные возможности его роста, деловые и личностные качества.

Кандидат на зачисление в кадровый резерв компании должен эффективно работать в занимаемой должности, демонстрировать хорошие результаты труда и обладать потенциалом для выполнения более сложной и ответственной работы.

В банке определен порядок прохождения оценки кандидатами в кадровый резерв компании. Под оценкой понимается определение уровня квалификации, управленческого потенциала, степени развития деловых и личностных качеств кандидата. На основании оценки разрабатываются программы адаптации к назначению на будущую должность, целенаправленно формируются программы повышения квалификации и стажировок.

Составляющими оценки являются:

* + оценка уровня профессиональных знаний (собеседование с квалификационной комиссией и профессиональное тестирование);
  + оценка результатов труда (мнение непосредственного руководителя
  + оценка управленческих качеств (метод экспертных).

В состав квалификационной комиссии включаются директор, ответственный за данное направление, руководитель подразделения, руководитель подразделения, контактирующего в процессе работы с данным подразделением, менеджер по персоналу. Для квалификационного собеседования формируется диапазон профессиональных знаний по основным направлениям в соответствии с требованиями к должности. По результатам собеседования комиссия выносит решение о соответствии квалификационного уровня кандидата требованиям к должности в резерве.

Экспертная оценка проводится путем опроса пяти экспертов (одного руководителя, двух линейно контактирующих работников компании, двух подчиненных работников компании). Рекомендуемый бланк оценочного листа. Такой же бланк заполняется самим кандидатом. В случае значительных расхождений самооценки кандидата и оценок экспертов, проводится дополнительное исследование.

Отдел персонала для психодиагностики подбирает методики, позволяющие составить наиболее соответствующий требованиям к должности психологический портрет кандидата.

Подготовка кадрового резерва включает в себя обучение по программе, разработанной отделом персонала. Отдел персонала организует направление в обучающие образовательные центры, на семинары, конференции, выставки.

Зачисленные в кадровый резерв сотрудники совместно со своим наставником обновляют индивидуальные планы развития (карьеры), утверждаемые генеральным директором и согласованные с менеджером по персоналу [5].

В течение года с момента зачисления в кадровый резерв работник компании выполняет план индивидуальной подготовки, после чего производится повторная профессиональная оценка работника компании, зачисленного в кадровый резерв. По итогам профессиональной оценки формируются рекомендации о назначении работника Компании на вышестоящую должность, повышении оклада, исключении из кадрового резерва либо о необходимости дополнительного обучения [2].

Резервист исключается из кадрового резерва в следующих случаях:

* + резервист прошел индивидуальную подготовку в соответствии с планом карьеры и/или конкурсный отбор и назначен на рекомендуемую должность;
  + результаты оценки работника компании после индивидуальной подготовки остались на прежнем уровне или ухудшились;
  + резервист отказался состоять в кадровом резерве по личному заявлению.

Проанализировав систему развития персонала, мы приходим к выводу, что данная система является довольно стандартной. Можно было бы усовершенствовать ее, применяя новые тенденции обучения персонала.

Задание 4. Анализ процесса аттестации персонала

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности [1].

Различают четыре вида аттестации служащих (руководите­лей, специалистов и других служащих): очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и прово­дится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служа­щих.

Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адап­тации на новом рабочем месте.

Аттестация при продвижении по службе должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более вы­сокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит суще­ственное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации во всех подразделениях организации.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя организации. В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб организации. В состав аттестационной комиссии может включаться представитель соответствующего профсоюзного органа.

В зависимости от специфики должностных обязанностей сотрудников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

Организация может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качеств сотрудника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

Председатель аттестационной комиссии председательствует на заседаниях аттестационной комиссии, организует работу аттестационной комиссии, распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии, определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов, ведет личный прием сотрудников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых сотрудников.

В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии [8].

Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии и считаются правомочным, если на них присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого. После проведения собеседования с аттестуемым, изучением представленных материалов и с учетом оценок, полученных ранее, аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

* соответствует занимаемой должности;
* соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с прохождением повторной аттестации через 6 месяцев;
* рекомендуется использование на другой работе (в компании или оказание помощи в трудоустройстве).

Результаты аттестации отражаются в аттестационном листе, решении аттестационной комиссии, протоколе аттестационной комиссии.

Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии под роспись.

По результатам аттестации выносится предложение аттестационной комиссии на рассмотрение руководства соответствующего подразделения в виде рекомендаций:

* о поощрении работника;
* изменении размеров должностного оклада;
* включении в резерв на замещение должности руководителя;
* повышении в должности (при наличии вакансий);
* повышении деловой квалификации (обучении);
* понижении в должности (при этом указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации).

В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией аттестационной комиссии, он может обратиться в комиссию по трудовым спорам, состав которой утверждается приказом генерального директора.

На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:

* + выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
  + оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
  + оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого их соответствия требованиям рабочего места;
  + мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
  + сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
  + мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттеста­ционных комиссий в установленном порядке поощряет или на­казывает работников. В срок не более двух месяцев со дня аттеста­ции он может принять решение о переводе сотрудника, признан­ного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установ­ленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соот­ветствии с законодательством Российской Федерации. По исте­чении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается [15].

Система аттестации довольно рациональна и не требует изменений. Однако, можно было бы включить в состав аттестационной комиссии линейных руководителей соответствующих подразделений.

Задание 5. Анализ программы стимулирования персонала

Банк рассматривает систему оплаты труда работников как один из базовых элементов проактивной кадровой политики, направленной на поддержку реализации стратегических и бизнес-целей [10].

Структура совокупного дохода работников банка состоит из фиксированной и переменной части.

К фиксированной части совокупного дохода работников банка относятся должностной оклад, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера.

Переменная часть совокупного дохода работников банка может включать в себя периодическое (ежемесячное, ежеквартальное) и единовременное премирование; вознаграждение по итогам работы за год; долгосрочное вознаграждение (для отдельных категорий работников, определенных в соответствии с внутренними нормативными и распорядительными документами банка).

Система премиальных выплат служит для:

* стимулирования и поощрения высоких индивидуальных результатов деятельности;
* формирования ответственности за достижение коллективных и корпоративных целей, а также за принимаемые в течение соответствующих периодов риски;
* формирования стандартов поведения и работы, основанных на корпоративных ценностях и соответствующих корпоративной культуре банка.

Соотношение фиксированной и переменной частей в структуре совокупного дохода различается в зависимости от следующих факторов:

* уровня должности работника (доля переменного вознаграждения, как правило, выше на более высоких должностях; исключение могут составлять специалисты, осуществляющие обслуживание клиентов, для которых доля переменного вознаграждения устанавливается выше, чем для специалистов бэкофиса);
* специфики функциональных обязанностей по должности работника или задач его подразделения (ежемесячная премия присутствует в структуре дохода отдельных категорий работников, ответственных за краткосрочные индивидуальные показатели, например, план продаж);
* требований российского законодательства, предъявляемых к отдельным категориям работников кредитных организаций.

Для оценки конкурентоспособности уровней оплаты труда работников банк учитывает совокупный доход работников, который включает в себя фиксированную и переменную части. Выплаты социального характера (например, материальная помощь) не включаются в понятие совокупного дохода.

Целевой размер совокупного дохода работников банка определяется исходя из установленных работникам должностных окладов, надбавок и доплат компенсационного и стимулирующего характера, а также целевого размера премирования.

Основными участниками, обеспечивающими управление системой оплаты труда банка, являются:

* наблюдательный совет банка;
* комитет наблюдательного совета банка по кадрам и вознаграждениям;
* президент, председатель правления банка;
* правление банка;
* блок «HR»;
* департамент стратегии и развития;
* департамент финансов [18].

Стимулирование персонала, само по себе, является довольно сложным направлением деятельности. В компании применены обыденные способы мотивирования персонала. Индивидуальный подход к сотрудникам при выборе методов стимулирования их труда значительно мог бы повысить лояльность к компании и заинтересованность персонала в работе в банке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов В. М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под ред. В. М. Анисимова. – М.: Инфра-М, 2015.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М. : Академия, 2016.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.
4. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – Издательство Юрайт, 2014.
5. Одегов, Ю. Г. Организация службы управления персоналом : современный подход : учебно-практич. Пособие / Ю.Г Одегов, Л.Р.Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2016.
6. Скрипниченко, Л.С. Влияние корпоративной культуры на управление человеческими ресурсами / Л.С. Скрипниченко // Теорические и прикладные исследования в области естесственных и гуманитарных наук: Всерос. Науч.-практ. Конф. – Прокопьевск, Центр научных знаний «RaRus», 2014.
7. Скрипниченко, Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания / Л.С. Скрипниченко // Инновационная наука. – №9. – 2015.
8. Скрипниченко, Л.С. Корпоративная культура как компонент управления человеческими ресурсами / Л.С. Скрипниченко // Актуальные проблемы современного социокультурного пространства: сб. науч. Тр. По материалам Всероссийской научно-практической конф. / Под ред. В.В. Шалина. – Краснодар: КубГАУ, 2014.
9. Юркова, И.Г. Представления и диспозиция личности как факторы карьерного роста (на примере работников торговых предприятий): дис. канд. психол. наук / Юркова Ирина Геннадьевна. – М., 2007.
10. Юркова, И.Г. Представления личности как элемент организационной культуры компании / И.Г. Юркова // Человек. Сообщество. Управление. – Краснодар: КубГУ, 2008.
11. Юркова, И.Г. Ценностно-смысловые представления личности и профессиональная деятельность / И.Г. Юркова // Личность и бытие: субъективный подход. Становление и реализация субъективности личности в профессии: Матер. III Всерос. науч.-практ. конф. – Краснодар, 2007.
12. Политика оплаты труда работников : утв. Наблюдательным советом ПАО «Сбербанк России» от 17 ноября 2015 года № 55 // ПАО «Сбербанк России». – 2015.
13. Положение об управлении по работе с персоналом : утв. приказом ПАО «Сбербанк России» от 23 июня 2015 года № 14 // ПАО «Сбербанк России». – 2015.
14. Положение о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров : утв. приказом ПАО «Сбербанк России» от 13 апреля 2015 года № 26 // ПАО «Сбербанк России». – 2015.
15. Положение об аттестации работников : утв. приказом ПАО «Сбербанк России» от 5 мая 2016 года № 17 // ПАО «Сбербанк России». – 2016.
16. Положение об охране труда : утв. приказом ПАО «Сбербанк России» от 7 декабря 2017 года № 75 // ПАО «Сбербанк России». – 2017.
17. Положение о деловой карьере : утв. приказом ПАО «Сбербанк России» от 8 февраля 2016 года № 7 // ПАО «Сбербанк России». – 2016.
18. Устав : утв. годовым Общим собранием акционеров ПАО «Сбербанк России» от 3 июня 2015 года № 28 // ПАО «Сбербанк России». – 2015.