

Для цитирования: Известия Дальневосточного федерального университета.
Экономика и управление. 2015. № 4. С. 53–64
УДК 338.24.01

И.А. СМАРЖЕВСКИЙ

Модель принятия кадровых решений в структурном подразделении Сбербанка России

Показана применимость ранее разработанной модели к описанию процесса принятия управленческих решений на уровне структурного подразделения (СП) Сбербанка России. На основании анализа эмпирического объекта установлены количественные соотношения между показателем эффективности работы службы персонала и временными характеристиками операционной деятельности СП, выполнение которых необходимо для обеспечения требуемого уровня эффективности операционной деятельности СП. Сформулированы управленческие рекомендации для руководителей среднего звена и топ-менеджмента Сбербанка.

Ключевые слова: модель, персонал, структурное подразделение, производительность, управленческое решение.

Введение

Эффективность работы любой организации зависит от качества и правильного распределения ресурсов. Применительно к банковской сфере, где в структуре операционных расходов более 60% составляют расходы на содержание персонала, оптимальное использование человеческих ресурсов является ключевым фактором обеспечения эффективности. На уровне отдельного структурного подразделения банка, занимающегося операционной деятельностью, средством обеспечения эффективности работы является подбор персонала соответствующего качества и правильная расстановка его на должностные позиции. Обеспечение притока компетентных и лояльных к организации кадров является функцией службы персонала, управляющим воздействием расстановки и высвобождения кадров являются принятия и реализация кадровых решений на уровне подразделения.

Тем самым вопрос моделирования структурных и количественных аспектов кадровых решений на уровне отдельного подразделения

© **Смаржевский Иван Александрович** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономико-математического моделирования. Российский университет дружбы народов (РУДН). 117198 г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6. E-mail: ivsmrudn@yandex.ru.

в связи с качеством работы службы персонала, а также вопрос применимости разработанных моделей к наблюдаемым объектам являются актуальными.

Характеристика эмпирического объекта

Структурное подразделение (СП) Сбербанка России – основная бизнес-единица (фронт-офис), где осуществляется обслуживание клиентов. Структурное подразделение интегрировано в общую организационную структуру банка следующим образом: СП входит группу подразделений, курируемых одним руководителем, группа – в состав отделения, которое является частью территориального банка. Например, Московский банк Сбербанка России (один из территориальных банков) насчитывает 9 отделений, а всего в состав Сбербанка России входят 17 территориальных банков, объединяющих более 18 000 СП. Общее количество сотрудников банка – более 270 тыс. человек [1]. Обычно в СП насчитывается 10–12 штатных единиц. СП с числом штатных единиц 20 и более, как правило (в Московском банке), входят в 100 крупнейших подразделений; число штатных единиц больше 40 характерно для операционной части отделений территориальных банков, входящих в десятку крупнейших. Банк имеет также ряд подразделений, не выполняющих функцию непосредственного обслуживания клиентов: процессинговые центры, занимающиеся удаленной обработкой транзакций, одобрением кредитных заявок, работой с претензиями и т.п., и вспомогательные службы.

Работа структурного подразделения существенно изменилась в ходе начатого в 2009 г. реформирования операционной деятельности Сбербанка России, цель которого – построение клиентоориентированной сервисной компании. Реорганизация заключалась во внедрении производственной системы Сбербанка (ПСС), основанной на известных подходах *Lean* и *SixSigma*. В рамках этого проекта прошло обучение более 150 тыс. сотрудников. Была произведена четкая сегментация клиентской базы, и на основе ролевой модели работы созданы должностные позиции специализированных по сегментам клиентских менеджеров. Функция контроля транзакций была отделена от операционной (от непосредственного взаимодействия с клиентом) и консолидирована в 15 центрах сопровождения клиентских операций [2]. При этом было сокращено более 50 % штатных единиц (27 тыс. из 51 тыс.), относящихся к области контроля транзакций. Созданы специальные подразделения для обработки претензий клиентов, что разгрузило операционных работников; значительно усилена служба внутренней поддержки (*helpdesk*).

В ходе реорганизации в управлении операционным персоналом произведены следующие изменения:

- существенно перестроено штатное расписание структурного подразделения: введены должности специалистов по обслуживанию частных лиц (СОЧЛ) с градациями младший специалист, специалист и ведущий специалист, а также должности клиентского менеджера, менеджера по продажам и администратора зала (для борьбы с очередью);

- осуществлена вертикальная и горизонтальная специализация операционного труда: выполнение расчетно-кассовых операций стало должностной обязанностью позиции СОЧЛ, подтверждение операций – обязанностью позиции ведущего специалиста (ВСОЧЛ), выполнение кредитных и депозитных операций, а также продажа дополнительных продуктов (страховок и тарифных планов) – прерогативой менеджеров. За руководителем и заместителем закреплены управленческие функции: контроль выполнения планов и стандартов качества, развитие персонала, коммуникация с руководством и проблемными клиентами;

- внедрена новая система мотивации, привязывающая доход сотрудников к выполнению плана продаж и соблюдению стандартов качества обслуживания (отсутствие очередей, жалоб клиентов, успешное прохождение проверки, осуществляемой тайным покупателем), а уровень доходов персонала был приведен в соответствие к рыночному уровню[2].

Новая тотальная мотивация устанавливает сотруднику ежедневный план, требует знания наизусть размеров бонуса за каждую операцию и формул расчета ежемесячной и квартальной премии, знания целевых показателей и формул расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ), осуществления самооценки, корректируемой руководителем в процессе обратной связи, и устанавливает формы этой обратной связи.

Были осуществлены изменения в системе внутреннего обучения: разработаны единые стандарты программ обучения, сформированы централизованные программы, унифицирована работа учебных центров и создан корпоративный университет Сбербанка России. Состав руководителей банка существенно обновился, и произошло значительное омоложение коллектива. Внутренними документами декларируется, а наиболее передовыми руководителями реализуется командный подход к работе¹. Ориентация на лидерство имеет как организационный результат проведение обязательных мероприятий по развитию сотрудника и актуализацию практики наставничества.

Можно констатировать прямую зависимость внедрения ПСС со стратегией банка: целевой перевод 80 % клиентских операций в удаленный канал (онлайн-обслуживание, терминалы) оставляет сотрудникам фронт-офиса всего две функции – консультировать и продавать, так как устройство выполнить их не может.

Подводя итоги внедрения ПСС, руководство Сбербанка России отметило, что в банке по-прежнему недостаточно сотрудников, способных выстраивать долгосрочные отношения с клиентами (одна из стратегических целей банка), а также происходит рост текучести кадров. «В отдельных сегментах текучесть персонала выросла за последние несколько лет с 10 до 25 % в год. Особо высокая текучесть наблюдается среди сотрудников ВСП» [3]. Тем не менее была произведена перестройка операционной работы большей части СП, которая имела положительный результат –

¹Риторика миссии Сбербанка России вполне ожидаема: «Я – лидер. Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас. Мы делаем лучшее, на что способны. Мы постоянно развиваемся... Мы – команда. Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат. Мы открыты и доверяем своим коллегам... Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.» и т.д.

работать стало удобнее. Более прозрачными стали критерии достижения целей деятельности структурного подразделения: выполнение плана продаж при соблюдении стандартов качества обслуживания.

В процессе обеспечения эффективности работы СП основным инструментом руководителя являются кадровые решения: выделение активных сотрудников, обеспечение роста их компетенции и уровня командного духа, перемещение на новую должностную позицию в качестве вознаграждения за достойный вклад в общую работу СП. Инструментом роста является делегирование сотрудникам части полномочий руководителя и возложение на них ответственности за осуществление некоторых активностей, не относящихся непосредственно к операционной работе (например, выполнение подразделением дневного плана, установленного в рамках еженедельно проводимых дней продукта: «день кредитной карты» и др.). Такие поручения рассматриваются как поощрение. Но поощрять и растить таким способом можно не всех сотрудников, а тех, кто готов перерабатывать, заслуживая дальнейшее, в значительной степени зависящее от рекомендации руководителя продвижение. Следует отметить существенно различное отношение сотрудников к труду. Часть сотрудников не выходит за рамки выполнения должностных обязанностей, пассивна в общении с клиентами, слабо ведет продажи, другая часть активна в поиске дополнительных поручений, выполнение которых может положительно зарекомендовать в глазах руководителя, активно общается с клиентами, получает удовольствие от самого процесса и факта выполнения плана продаж, ориентирована на карьерный рост. Наличие у сотрудника стремления продвинуться на более высокую должностную позицию является именно тем признаком, по которому можно разделить эти категории персонала.

На основании высказываний ряда проинтервьюированных автором руководителей СП можно утверждать что разделение персонала на две указанные категории носит устойчивый характер.

Исследования организационного поведения в банковском секторе

Основными концепциями, объясняющими поведение сотрудника в организации, являются: концепция гражданского организационного поведения (*organizational citizenship behavior*, D.W. Organ), контекстной производительности (*contextual performance*, W.C. Borman, S.J. Motowidlo), просоциального организационного поведения (*prosocial organizational behavior*, A.P. Brief, S.J. Motowidlo) и сверхролевого поведения (*extra-role behavior*, L.Van Dyne, L.L. Cummings, J. Mclean-Parks, D.W. Organ, P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie). Все концепции выделяют тот или иной набор аспектов поведения сотрудника в организации, основанного на взаимосвязи аттитюдов личности сотрудника и влияния на него организационных стимулов (*inducements*). Поскольку аттитюд (в психологии и социальной психологии) является гипотетическим конструктом, для верификации теоретических положений существует вопрос их операционализации. Как правило, операционализация производится путем выде-

ления из эмпирики труда (*job contents*) как феномена, реализующего указанную связь сотрудника с организацией, ряда аспектов (*dimensions*), поддающихся измерению. На основании опросника, используемого для исследования организационного поведения [4], а также работ [5–7] можно измерить:

- приемлемость уровня финансового вознаграждения (*financial rewards*);

- содержание работы (*job content*), что характеризует предоставленную сотруднику работу с точки зрения ее соответствия его умениям, склонностям, степень разнообразия и интереса рабочих операций для нанятого;

- возможность развития карьеры (*career development*), т.е. возможность профессионального роста сотрудника вместе с организацией;

- окружение и социальную атмосферу (*supportive and social atmosphere*), т.е. восприятие сотрудником рабочего окружения как комфортного, поддерживающего, дружелюбного;

- уважение (работодателя) к частной жизни (*respect for private life*), т.е. внимание к личной ситуации сотрудника.

Применительно к банковскому сектору такие количественные исследования проводили Д. Конвей и Р. Биннер (*Conway N., Briner R*) [4]. С. Рашид и У. Рашид (*Sadia Rashid, Uzma Rashid*) [7], К. Джеханжеб, М. Рашед, А. Рашед и А. Аамир (*Khawaja Jehanzeb, Mazen F.Rasheed, Anwar Rasheed, Alamzeb Amir*) [9]. Конвей и Р. Биннер исследовали концепцию психологического контракта в качестве основы, объясняющей отношение к процессу работы (*workattitudes*) полностью и частично занятых в банковском секторе США [4]². Результат оказался неоднозначным: серьезные различия между группами с разным статусом занятости были обнаружены в отношении одних аспектов (например, удовлетворенность работой), но не обнаружены в отношении других, например эмоциональные обязательства перед организацией (приверженность сотрудника – *affective commitment*).

С. Рашид и У. Рашид исследовали отношение профессионального банковского специалиста к работе в зависимости от принадлежности банка к государственному (*public*) или частному (*private*) сектору [7]. На основании опроса 150 сотрудников банковского сектора Пакистана³ было показано влияние типа банка на мотивацию работы сотрудников. Сотрудники частных банков, которые получают более высокую зарплату и бонусы, заняты интересной работой и имеют возможности для карьерного роста, в большей степени удовлетворены работой, чем сотрудники государственных банков.

² Был проведен опрос 1608 занятых, коэффициент отклика на анкету (*responserate*) составил 68 %, среди опрошенных 71 % частично занятых, среди них 84 % женщин; средний срок работы сотрудника – более 6 лет. Исследовался ряд аспектов отношения к работе на основании более широкого числа зависимых переменных, нежели приведенный выше перечень.

³80 опрошенных относились к государственному, 70 – к частному сектору; 84 % мужчин; средняя продолжительность работы не указана; число лиц с высшим образованием менее 7 %.

К. Джаханжеб, М. Рашед, А. Рашед и А. Аамир применительно к банковскому сектору Саудовской Аравии исследовали влияние вознаграждения на мотивацию труда (понимаемую как психологические процессы, являющиеся источником (*origin*) направления и сохранения стиля поведения), а также обоих этих факторов на удовлетворенность работой [9]. Исследование проводилось на основании специально разработанного опросника, направленного 568 сотрудникам частных и государственных банков. Результаты показали положительное влияние финансового вознаграждения на мотивацию и удовлетворенность работой, а также положительное влияние мотивации на удовлетворенность работой. В отличие от предыдущих исследований суть данного результата заключается в том, что часть фактора мотивации, не зависящая от финансового вознаграждения, также оказывает положительное влияние на степень удовлетворенности работой. Похожий результат был получен в исследовании банковского сектора Греции [10]⁴: выявлена сильная корреляция таких факторов, как признание сотрудника руководством, перспективы роста и прозрачность должностных обязанностей с общей удовлетворенностью работой. При этом не была обнаружена зависимость чувства удовлетворенности работой от демографических категорий опрашиваемых (пол, возраст, уровень образования, трудовой стаж и др.).

Из исследований рынка труда в целом интересны исследования мотивов, исходя из которых работник предпочитает оставаться в организации [11]⁵. Было выявлено три основных мотива: ориентация на миссию организации (*Missionfocused*) – 52 % в государственном секторе и 53 % – в частном, ориентация на развитие собственной карьеры (*Careerfocused*) – 27 % в государственном секторе и 25 % – в частном, а также отсутствие иного приемлемого места работы (*NoOptions*) – 21 % в государственном секторе и 22 % – в частном. Тем самым мотивы, удерживающие сотрудника на рабочем месте, практически не зависят от принадлежности организации к частному или государственному сектору. Различий в мотивации по гендерному или расовому признакам также не было выявлено.

Таким образом, можно констатировать наличие и значимость фактора возможности карьерного роста как составляющего мотивации сотрудника к производительному труду. Заметим, что фактор карьерного роста включает в себя две другие мотивации: финансовое вознаграждение, растущее по мере карьерного продвижения, и, возможно в более скрытой форме, улучшение содержания работы (рост разнообразия рабочих операций и интереса к ним). Отношение карьерного роста и фактора социальной атмосферы двойственно: с одной стороны, можно дослужиться до собственного кабинета, с другой – рост уровня полномочий ведет к росту ответственности и усилению давления со стороны руководства.

⁴ Опрос был проведен среди 200 сотрудников, детализация по категориям в работе не приводится.

⁵ Из 1113 респондентов 326 работали в государственном секторе США, остальные – в частном секторе; мужчины составляли 51 % от общего числа опрошенных; 19 % относились к категории топ-менеджмента (*C-level*), 52 % – к менеджменту среднего звена, 18 % – к специалистам, 11 % – к исполнителям (*executive*).

Ранее автором статьи была предложена модель управления деятельностью структурного подразделения финансовой компании [1]. Область применимости этой модели определяется следующими свойствами финансовой компании:

- организационная структура и размер штата сотрудников в принципе делают возможным карьерный рост в данной компании;
- операционная деятельность (должностные обязанности) не требует от сотрудников изначально высокой квалификации (в частности, высшего образования), ее навыки совершенствуются в основном средствами корпоративного обучения и практики, т.е. квалификация (производительность труда) растет у готового обучаться сотрудника довольно быстро;
- горизонтальная специализация операционной деятельности незначительна, т.е. нет непроходимой пропасти между функциональными обязанностями различных должностей; универсализм и смена должностных позиций характерны для компании, здесь возможна миграция между функциональными направлениями, число которых невелико;
- компания обладает определенным уровнем финансовой устойчивости бренда и способна вознаградить карьерно мотивированных сотрудников как в материальной, так и в нематериальной форме.

Основное содержание модели

Согласно [1] модель исходит из следующего:

- 1) в штате структурного подразделения есть только две категории сотрудников: карьерно мотивированные и те, у которых отсутствует карьерная мотивация;
- 2) уровень производительности карьерно мотивированных сотрудников (одинаковый для всех сотрудников структурного подразделения) превышает уровень производительности второй категории сотрудников на некоторую положительную величину E ;
- 3) указанное превышение (E) сохраняется в течение временного периода (T_E) (также одинакового для всех сотрудников СП). Условный продукт, выработанный сотрудником за время T , составляет величину ET ;
- 4) при отсутствии вознаграждения (перемещения на более высокую должностную позицию) уровень производительности труда карьерно мотивированных сотрудников снижается до нуля, а в случае получения вознаграждения сотрудника не уменьшается;
- 5) структурное подразделение – это система, управление которой осуществляется непосредственным руководителем структурного подразделения и руководителями более высокого уровня, а целью управляющих воздействий на структурное подразделение является поддержание среднего уровня совокупной производительности не ниже некоторого определенного уровня;
- 6) содержанием управляющих воздействий являются перемещения карьерно мотивированных сотрудников по истечении периода их полезного действия, а также высвобождение сотрудников второй категории, обладающих нулевой (в рамках модели) производительностью труда;
- 7) период запаздывания управленческого решения (T_M) по перемещению карьерно мотивированного сотрудника, выработавшего в данном

СП свой ресурс, по сравнению с моментом окончания его «срока полезного действия», а также период выявления факта нулевой производительности и реализации решения по высвобождению соответствующего сотрудника (T_R) являются параметрами модели, характеризующими эффективность управления структурным подразделением.

В рамках базовой модели все должностные позиции одинаковы, различия имеются только в категориях занимающих их персон. Сотрудник с производительностью $E > 0$ занимает позицию в течение времени $T_E + T_M$ (время эффективной работы плюс период запаздывания управленческого решения по перемещению выработавшего свой ресурс сотрудника). Сотрудник с нулевой производительностью занимает должность в течение времени T_R .

Должностная позиция при ее освобождении благодаря работе службы подбора персонала моментально заполняется новой персоной, которая с вероятностью p относится к категории карьерно мотивированных, а с вероятностью $1-p$ относится ко второй категории сотрудников.

Выразим сроки реализации управленческих решений в долях T_E :

$$T_M = mT_E, \quad 0 \leq m; \quad T_R = rT_E, \quad 0 \leq r.$$

Обозначим необходимый уровень производительности труда всего СП как долю (d) от его максимально возможного уровня (nE). Тогда средняя производительность за характерный для системы период – срок полезного действия карьерно мотивированного сотрудника – составит

$$d \cdot nE / T_E, \quad 0 < d \leq 1, \quad T_E > 0, \quad 0 < d \leq 1,$$

а средняя производительность СП равна

$$\frac{npE}{pT_E(1+m) + (1-p)rT_E}.$$

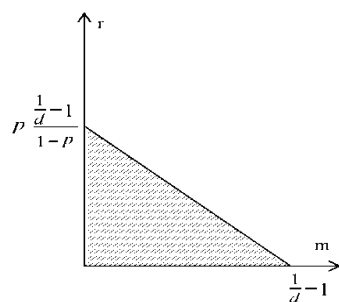
Целью управления (п. 6) на временном интервале T_C , где $T_C \gg T_E, T_M, T_R$, является выполнение условия

$$\frac{npE}{pT_E(1+m) + (1-p)rT_E} \geq d \frac{nE}{T_E}.$$

Тогда соотношение для значений параметров эффективного управления имеет вид:

$$\frac{1}{d} \geq 1 + m + \frac{1-p}{p} r.$$

При экзогенно заданных d и p область значений параметров эффективного управления на плоскости (m, r) имеет следующий вид (см. рисунок).



Область значений параметров эффективного управления ($p < 1$)

Значения параметров модели, характерные для структурного подразделения Сбербанка

1. Интервьюирование руководителей структурных подразделений показало, что предполагаемое согласно модели разделение сотрудников на карьерно мотивированных и прочих на практике имеет явно выраженный, быстро идентифицируемый руководителями устойчивый во времени характер. Факт снижения уровня производительности труда карьерно мотивированных сотрудников в случае их длительного (более года) нахождения на одной и той же позиции и его многократная повторяемость также подтверждаются наблюдениями опрошенных руководителей.

2. Интервьюирование показало, что на практике значение T_E варьирует от полугода до года.

3. Практическим требованием руководителей к величине d является диапазон 60–70 %.

Тем самым обоснована применимость модели к данному эмпирическому объекту, и ее можно использовать для получения количественных оценок и выработки рекомендаций практикам.

Из модели следует, что величина $\frac{1-p}{p}$ (производная по r) представляет собой чувствительность управления к изменению T_R – срока высвобождения сотрудника с нулевой производительностью труда. При равновероятном замещении освободившейся позиции сотрудником как первой, так и второй категории, т.е. при $p=1/2$, рост T_R может быть скомпенсирован (в целях удержания параметров управления в области эффективных значений) равным по величине уменьшением срока перемещения карьерно мотивированного сотрудника T_M . С ростом значения p величина уменьшения T_M , компенсирующего рост T_R , уменьшается. С другой стороны, в этом случае становится гораздо сложнее уменьшением параметра T_R увеличение срока T_M , снижающее эффективность управления.

При максимальном требовании к эффективности управления ($d = 1$) единственно допустимыми значениями параметров управления являются нулевые ($m = 0$, $r = 0$), что соответствует моментальному высвобождению должностных позиций от неэффективных сотрудников. Для определения значения величины d , соответствующего практическим требованиям руководителей СП, ограничения на значения параметров модели, требуемых для эффективного управления, следующие. При $p=1$ диапазоном допустимых значений параметра m является 0,42–0,66, т.е. срок замещения выработавшего свой ресурс карьерно мотивированного сотрудника должен составлять 42–66 % от срока полезного использования его. А, например, при $p=1/2$ суммарное значение T_R и T_M должно быть не больше 42–66 % от величины T_E (при d , равном 70 % и 60 % соответственно). То есть снижение качества работы службы набора персонала и общее снижение доли карьерно мотивированных кадров на рынке труда требует компенсирующего управленческого воздействия, заключающегося в сокращении сроков реагирования на снижение производительности труда на конкретных должностных позициях.

Величина p является мерой эффективности работы службы набора персонала. Если для рынка труда в банковском секторе характерна

некоторая доля карьерно мотивированных сотрудников, то приток в банк таких кадров с вероятностью, превышающей характерную для рынка долю, означает эффективную работу службы. Оценка характерной для определенного сегмента рынка труда доли карьерно мотивированных сотрудников является непростой задачей. Если в качестве грубого ориентира принять указанное в работе [10] значение 25–27 %, то при нейтральном поведении службы персонала (отборе карьерно ориентированных сотрудников с вероятностью, равной рыночной частоте) суммарное значение T_R и T_M должно быть не больше 16–25 % от величины T_E (для значений d , равных 70 % и 60 % соответственно).

Выводы и рекомендации

1. Анализ эмпирического объекта – структурного подразделения Сбербанка России – показывает, что предлагаемая автором модель применима к описанию процесса принятия кадровых решений на уровне СП банка.

2. Установлена эффективность введенных моделью параметров для достижения целей эффективного управления структурным подразделением Сбербанка России.

3. Подтвержден факт значимости службы персонала для обеспечения эффективности операционной работы СП.

4. Установлены количественные соотношения между показателем эффективности работы службы персонала и временными характеристиками операционной деятельности СП, выполнение которых необходимо для обеспечения требуемого уровня эффективности операционной деятельности СП.

5. Полученные количественные значения должны быть использованы в качестве целевых ориентиров работы службы персонала и могут варьировать в зависимости от требований к показателю эффективности d операционной деятельности СП.

6. Снижение производительности СП в целом происходит в результате увеличения (чрезмерного) сроков принятия решений о должностных перемещениях и сроков высвобождения неэффективно работающих сотрудников. Следовательно, практической рекомендацией руководителям СП является сокращение сроков принятия этих управленческих решений.

7. Модель дает объяснение наблюдаемой на практике зависимости характера деятельности отдельного структурного подразделения от фазы жизненного цикла организационной структуры, элементом которой оно является. В период реорганизации организационной структуры в целом в ней высвобождается значительное количество должностных позиций и создаются новые, что дает возможность роста для карьерно мотивированных сотрудников. Реализация вознаграждения в виде карьерного перемещения позволяет поддерживать эффективность работы отдельного структурного подразделения на требуемом уровне. Однако в фазе стабилизации организационной структуры возникает дефицит свободных должностных позиций, возможности карьерного роста ограничены, карьерно мотивированные сотрудники не получают ожидаемого вознаграждения и происходит снижение среднего уровня производительности

структурных подразделений. Этим определяются практические рекомендации, адресованные менеджменту Сбербанка высшего уровня.

8. Такими рекомендациями являются: обеспечение ротации кадров на уровне руководителей и заместителей руководителей СП, в том числе путем высвобождения и перемещения на другие (более низкие) должности неэффективных руководителей, выявляемых по результатам регулярно проводимых аттестаций; развитие «некарьерных» способов вознаграждения сотрудников (проведение конкурсов, выявление и премирование лучших операционных работников и т.д.); использование проектных методов управления, позволяющих создавать временные элементы организационной структуры и должностные позиции, замещаемые карьерно мотивированными сотрудниками. Такие управленческие приемы позволят поддержать уровень производительности операционной работы СП, имеющей, как это показано выше, тенденцию к снижению в условиях стабильной организационной структуры.

Литература / References

1. Смаржевский И.А. Модель управления деятельностью структурного подразделения финансовой компании. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 2014, № 22 (208), сс. 18–25. [Smarzhevskii I. A. Model' upravleniya deyatel'nost'yu strukturnogo podrazdeleniya finansovoi kompanii]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, 2014, no. 22 (208), pp. 18–25.
2. Официальный сайт Сбербанка России [Ofitsial'nyi sait Sberbanka Rossii]. Available at: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/today>.
3. *Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018* [Strategiya razvitiya Sberbanka na period 2014–2018]. Available at: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/today/strategy/>
4. Smith F.J. Index of Organisational Reactions (IOR). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 1976, vol. 6 (1), no. 1265.
5. Conway N., Briner R. Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, no. 61, pp. 279–301.
6. Coyle-Shapiro J. A.M. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, no. 23(8), pp. 927–946.
7. Rashid S., Rashid U. Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science* 2012, vol. 1, no. 2, pp. 24–33.
8. DeVos A., Buyens D., Schalk R. Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, no. 24, pp. 537–559.
9. Khawaja Jehanzeb, Mazen F. Rasheed, Anwar Rasheed, AlamzebAamir. Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 2012, vol. 3, no. 21, pp. 272–278.

10. Alina Hy. Job satisfaction and employee performance of greek banking staff: an empirical investigation. *Acta universitatis lodziensis folia oeconomica*, 2010, 239.
11. Jeffrey L. Herman, Jennifer J. Deal, Jamie Lopez, William A. Gentry, Stephanie Shively, Marian Ruderman, Lori Zukin. Motivated by the Organization's Mission or Their Career? Implications for Leaders in Turbulent Times. *A Report Co-Authored by the Center for Creative Leadership and Booz Allen Hamilton*, 2011, March.

For citation: Izvestiya Far Eastern Federal University.
Economics and Management, 2015, № 4, pp.
UDK 338.24.01

I.A. Smarzhevsky

Model of the personnel decisions in the sberbank's structural units

In the banking sector personnel costs account for 60% of operating expenses and the optimum use of human resources is a key factor for effectiveness. The effectiveness of a separate structural (operational) unit achieved by matching the quality of recruitment and placing it on the correct position of officials. Thus, the question of structural modeling and quantitative aspects of personnel decisions at the level of individual units as they relate to the quality of the service personnel, as well as the applicability of the developed models to the existing, observed objects are relevant. Goals / Objectives. The field of research is the empirical object - a structural unit of the Sberbank of Russia. The aim of the study is to analyze the applicability of the previously developed model to specified object and - if so - to develop recommendations based on this result. Methodology. In this paper, an analysis of the reorganization of business processes undertaken in Sberbank at 2010 years and based on interviews with leaders set qualitative and quantitative characteristics of the empirical object. The correspondence of these characteristics parameters of the model of operations of a financial company, previously developed by the author. Results. The correspondence observed in practice, the division of staff into two substantially different in terms of their labor motivation category model assumptions. The significant parameters of the model to the needs of personnel management in the operational activity. Such parameters of the model are time staff performance in the current position in the absence of rotation, as well as staff replacement time, which has become ineffective. The latter value is an indicator of the success of the service personnel. Thus, the applicability of the model to the set of the empirical object. Conclusions / relevance. Based on the results of the study we made recommendations addressed to the top-management of the Sberbank. The recommendations are aimed at ensuring the required level of operational performance of the work, which has, as shown in the article, a downward trend in a stable organizational structure.

Keywords: *model. staff, business unit, performance, decision making.*

© Ivan A. Smarzhevsky – candidate of Economic Sciences, associate professor. Department of economic-mathematical modeling, "RUDN University". 6 Miklukho-Maklaya str., 117198 Moscow. E-mail: ivsm-rudn@yandex.ru.