

АЛЕКСЕЙ АНТРОПОВ

1716 – 1795

Один из пионеров русской портретной живописи, мастер стиля барокко. В качестве художника участвовал в коронационных торжествах императрицы Елизаветы Петровны и впоследствии создал множество официальных изображений российской государыни. Особую известность Антропову принесла серия камерных портретов приближенных императрицы — русских аристократов и придворных дам. Портреты кисти Антропова отличаются лаконичностью композиции, тщательной проработкой деталей, тонкой наблюдательностью и достоверной передачей характеров.



Алексей Антропов

Автопортрет

1784 г.

Холст, масло

Государственный Русский музей

Санкт-Петербург

МАРТИН ВАН МАЙТЕНС

1695 – 1770

Крупнейший австрийский портретист эпохи барокко, директор Венской академии изобразительных искусств. Будучи придворным живописцем, Мартин ван Майтенс запечатлел все важнейшие государственные события и церемонии своей эпохи, например, коронацию императора Иосифа II. В мастерской художника было создано множество изысканных парадных портретов, монументальных многофигурных картин и семейных портретов аристократических династий.



Мартин ван Майтенс
Автопортрет
1740 г.
Холст, масло
Музей искусств
Будапешт

Россия: экономические перспективы

В 2011 году восстановление российской экономики продолжилось: ВВП вырос на 4,3%, как и в 2010 году.

Определяющую роль в непростой для российской экономики период сыграл рост цен на нефть, которые поднялись почти на 40%.

Основной вклад в рост ВВП внес значительный рост потребления, в то время как инвестиции находились под давлением ухудшающейся внешнеэкономической ситуации.

Финансовый сектор

В 2011 году фондовый рынок отличался высокой волатильностью: позитивная ценовая динамика в начале года была нивелирована распродажами в конце третьего и четвертого кварталов.

За год индекс акций просел на 25%, показав худшую динамику в сравнении с другими сопоставимыми странами.

Рынок облигаций на фоне обострения ситуации с рублевой ликвидностью, из-за оттока капитала и профицитного бюджета, завершил год с доходностью на 100 базисных пунктов выше, чем в начале года. Кривая доходности облигаций федерального займа (ОФЗ) сдвинулась вверх на 50-100 базисных пунктов.

Наибольшее снижение цен произошло в длинных сроках. Кроме того, аппетит инвесторов на рискованные активы снизился, а спред корпоративных бумаг к ОФЗ заметно расширился.

Общий объем размещений корпоративных эмитентов в 2011 году составил 880 млрд рублей, что лишь немного превосходит аналогичные показатели за 2010 год. Большая часть размещений пришлось на первые три квартала, тогда как в последнем некоторые сделки носили нерыночный характер. Спрос инвесторов сузился до сегмента высококачественных облигаций короткой дюрацией.

В 2011 году банки активизировали кредитование: кредитный портфель в среднем вырос на 22%, причем рост наблюдался как в корпоративном, так и в розничном сегментах.

Довольно динамичное увеличение активов на фоне ужесточения законодательных требований привело к снижению достаточности капитала, что ввиду медленного прироста депозитов физических лиц станет фактором, сдерживающим увеличение кредитного портфеля в 2012 году.

Также тенденцией четвертого квартала 2011 года — начала 2012 года явилось повышение ставок по депозитам физических лиц во всей банковской системе, что, скорее всего, окажет негативное давление на прибыльность.

Валютный рынок

Ситуация на валютном рынке в течение 2011 года была разнонаправленной. На протяжении первого полугодия 2011 года рубль довольно динамично укреплялся вследствие заметного улучшения состояния платежного баланса на фоне растущей цены на нефть.

Однако, начиная с августа из-за развития кризисных явлений сначала в США, а затем и в странах еврозоны, отток капитала резко увеличился, что сопровождалось не менее стремительным падением курса

российской валюты. Как следствие, к началу октября, когда отток капитала вошел в острую фазу, рубль потерял более 10%.

Новое «бегство в качество» объяснялось преимущественно ростом неприятия инвесторами рискованных активов в целом и рубля в частности. Причем инвесторы теперь уже практически игнорировали сохранение высоких цен на нефть.

Если в начале года Центральный банк был нетто-покупателем валюты, то для противодействия ослаблению рубля осенью регулятор был вынужден вернуться к ее продажам.

Помимо этого, в третьем квартале 2011 года наблюдался сильный рост импорта, что в сочетании с увеличением опасений зарубежных инвесторов привело к усилению девальвационных ожиданий.

Когда к концу года страхи, связанные с развитием европейского долгового кризиса, несколько поутихли, а предложение рублевой ликвидности на локальном денежном рынке сузилось, рубль сумел несколько отыграть свое осеннее падение, однако по сравнению с летом восстановиться российской валюте удалось лишь наполовину.

Банк России продолжал повышать гибкость курса, дважды расширив границы плавающего коридора бивалютной корзины (до 32,2–38,2 руб.) в 2011 году.

Однако, несмотря на возросшую волатильность и благодаря росту цен на нефть URALS в 2011 году почти на 40% до 109 долларов США за баррель, рубль в реальном выражении (к иностранным валютам основных торговых партнеров) укрепился по итогам года на 3,9%, к доллару США — на 1%, к евро — на 1,9%.

Инфляция

Показатель инфляции по итогам года оказался намного лучше ожиданий властей и экспертов, достигнув своего исторического минимума 6,1%, тогда как еще несколькими годами ранее индекс потребительских цен был двузначным.

Главная причина низких темпов роста цен — хороший урожай 2011 года (в противовес засухе 2010 года, когда наблюдался резкий рост цен по большинству ключевых продовольственных товаров).

Позитивно отразилась на темпах роста цен сдерживающая политика государства в отношении регулируемых тарифов.

Более эффективными, с точки зрения контроля над инфляцией, стали и меры Центрального банка, который постепенно переходит к политике таргетирования инфляции.

Экономический рост

В 2011 году состояние российской экономики в целом улучшилось, рост ВВП составил 4,3%. Если в 2010 году экономический рост носил в основном восстановительный характер, то хорошие результаты 2011 года уже в большей степени объясняются фундаментальными причинами.

Основную угрозу для роста экономики России, как и для многих стран в 2011 году, представляли последствия кризисных явлений в европейских странах. Поскольку нефтяные котировки в прошлом году были не столько подвержены влиянию проблем, связанных с европейским долговым кризисом, сколько воздействию геополитических факторов (волнения в арабских странах), цена на нефть, напротив, продолжила ускоряющийся рост.

Именно стабильность цен на нефть послужила основой для развития позитивного сценария в 2011 году.

На фоне высоких нефтяных котировок продолжилась бюджетная экспансия, приводящая к росту платежеспособности внутреннего спроса.

Как следствие, инвестиции, в структуре которых теперь преобладают крупные инфраструктурные госпроекты, демонстрировали тенденцию к росту на протяжении подавляющей части года. Причем их ускорение во втором полугодии по мере активизации исполнения государственных и частных инвестиционных планов становилось все более выраженным.

Основной вклад в сильные показатели инвестиционной активности вносит капитальное строительство.

Однако немаловажную роль играет и обновление изношенных машин и оборудования как за счет активизации внутреннего производства, так и из-за высоких темпов роста соответствующего импорта.

Тем не менее частные инвестиции по-прежнему находятся под давлением возросшей налоговой нагрузки и неопределенности на внешних рынках. Несмотря на это, по итогам года темпы роста инвестиций возросли до 6,2% против 6,0% в 2010 году.

Благоприятная ситуация на рынке труда, где безработица по итогам года сократилась до 6,1% против 7,2% в 2010 году, в сочетании с позитивной динамикой роста заработных плат способствует улучшению потребительских ожиданий.

На этом фоне темпы роста розничной торговли достигли уровней, наблюдаемых последний раз только в октябре 2008 года. Причем выдающиеся результаты потребительской активности обусловлены не столько ростом заработных плат, сколько сокращением сбережений и активизацией кредитования населения.

Однако 85% роста ВВП по-прежнему объясняется наращиванием запасов, что указывает на ограниченность потенциала роста.

В дополнение из-за высоких темпов роста импорта вклад внешней торговли в прирост ВВП остается отрицательным.

Прогноз на 2012 год

В 2012 году мы прогнозируем, что темп прироста реального ВВП сократится до 3,2% против 4,3% в 2011 году.

Замедление роста станет естественным следствием постепенного выхода на докризисные уровни экономической активности при наличии рисков ухудшения внешнеэкономической ситуации и отсутствия новых стимулов.

Основной поддержкой российской экономики станет стабильность цен на нефть, среднее значение которых, как и в 2011 году, составит, по нашим оценкам, примерно 109 долларов США за баррель.

Мы полагаем, что основными драйверами роста в 2012 году останутся потребительская активность и капитальные инвестиции, однако таких же высоких темпов, как в 2011 году, ожидать уже не стоит.

Поддержку инвестиционной активности окажет ожидаемое сохранение высоких цен на нефть, а с ней и расширение бюджетных расходов, в то время как частные инвестиции будут подвержены влиянию возросшей налоговой нагрузки и неопределенности на внешних рынках.

Сдерживающее воздействие на потребительский спрос будут оказывать ослабление рубля и замедление роста кредитования, которое может последовать за сужением ресурсной базы банков.

Экономический рост остается неустойчивым, а ситуация на денежном рынке ухудшилась, что, учитывая низкую инфляцию, оставляет возможность смягчения Банком России денежно-кредитной политики в первом полугодии 2012 года путем снижения ключевых кредитных ставок.

В этот период мы не исключаем, как минимум, одного сужения процентного коридора (разницы между кредитными и депозитными ставками) и снижения ставки рефинансирования на 25 базисных пунктов.

Однако, по мере приближения к концу года на фоне низкой базы 2011 года показатель годовой инфляции начнет ускоряться, что может потребовать последующего повышения ставок уже в четвертом квартале 2012 года.

ДМИТРИЙ ЛЕВИЦКИЙ

1735–1822

Выдающийся портретист, один из самых значительных российских художников XVIII века. Часто говорят о том, что на парадных и камерных портретах Левицкого запечатлена целая эпоха русской истории: императоры и ученые, писатели и аристократы, купцы и военные, философы и светские красавицы — весь XVIII век в лицах. Художник внес огромный вклад в развитие русской школы реалистического портрета. Занимался преподавательской деятельностью в портретном классе Академии Художеств.



Дмитрий Левицкий

Автопортрет

1783 г.

Картон, наклеенный на доску, масло

Челябинский государственный музей изобразительных искусств
Челябинск

АНТОН ФОН МАРОН

1733–1808

Блестящий мастер портрета, один из виднейших представителей австрийской живописи периода классицизма. Автор серии портретов членов австрийской императорской семьи. Долгое время жил и работал в Риме, сыграл важную роль в развитии культурных связей между художественными сообществами Вены и Рима. Занимал ряд крупных должностей в академиях искусств обеих столиц, был директором римской Академии св. Луки, читал лекции по теории живописи.



Антон фон Марон

Автопортрет

1794 г.

Холст, масло

Берлинская картинная галерея
Берлин

Райффайзен Банк Интернациональ АГ

Ведущий банк в Центральной и Восточной Европе

ЗАО «Райффайзенбанк» является дочерней структурой Райффайзен Банк Интернациональ АГ — ведущего универсального банка на финансовых рынках Австрии и в странах Центральной и Восточной Европы. Райффайзен Банк Интернациональ АГ работает в Центральной и Восточной Европе на протяжении почти 25 лет, где управляет обширной сетью дочерних банков, лизинговых компаний и широким спектром провайдеров других специализированных финансовых услуг на 17 рынках. Как универсальный банк Райффайзен Банк Интернациональ АГ входит в число ведущих банков региона. Значимая роль банка во многом поддерживается брендом «Райффайзен» — одним из наиболее узнаваемых в регионе. После стратегической реорганизации в 2010 году Райффайзен Банк Интернациональ АГ позиционирует себя как полностью интегрированная корпоративная и розничная банковская группа в странах Центральной и Восточной Европы. Банк предлагает широкий спектр банковских продуктов и услуг для розничных и корпоративных клиентов. По данным на конец 2011 года, 56 000 сотрудников обслуживают порядка 13,8 млн клиентов в 2915 отделениях банка в странах Центральной и Восточной Европы.

Райффайзен Банк Интернациональ АГ является одним из ведущих банков Австрии, на территории которой предоставляет корпоративные и инвестиционно-банковские услуги как австрийским, так и международным, трансконтинентальным компаниям, ведущим свой бизнес в странах Центральной и Восточной Европы. Кроме того, Райффайзен Банк Интернациональ АГ представлен в основных финансовых центрах мира, имеет свои отделения и представительства в странах Азии. Общая численность сотрудников Райффайзен Банк Интернациональ АГ составляет около 59 000 человек, совокупная стоимость активов — порядка 147 млрд евро.

Дочерние банки группы присутствуют в следующих странах Центральной и Восточной Европы:

• Албания	Raiffeisen Bank Sh.a.
• Белоруссия	Priorbank, ОАО
• Босния и Герцеговина	Raiffeisen Bank d.d. Bosna i Hercegovina
• Болгария	Raiffeisenbank (Bulgaria) EAD
• Хорватия	Raiffeisenbank Austria d.d.
• Чешская Республика	Raiffeisenbank a.s.
• Венгрия	Raiffeisen Bank Zrt.
• Косово	Raiffeisen Bank Kosovo J.S.C.
• Польша	Raiffeisen Bank Polska S.A.
• Румыния	Raiffeisen Bank S.A.
• Россия	ЗАО Raiffeisenbank
• Сербия	Raiffeisen banka a.d.
• Словакия	Tatra banka, a.s.
• Словения	Raiffeisen Banka d.d.
• Украина	VAT Raiffeisen Bank Aval

Материнской компанией данных банков является Райффайзен Банк Интернациональ АГ, который в большинстве случаев владеет 100% или почти 100% акций.

Развитие Райффайзен Банк Интернациональ АГ

Райффайзен Банк Интернациональ АГ был создан в октябре 2010 года в результате слияния Райффайзен Интернациональ и основных бизнес-подразделений Райффайзен Центральбанк Австрия АГ (РЦБ). Слияние позволило значительно укрепить позиции Райффайзен Банк Интернациональ АГ как одного из ведущих банков в странах Центральной и Восточной Европы (включая Австрию). Райффайзен Банк Интернациональ АГ входит в листинг Венской фондовой биржи с 25 апреля 2005 года (до 12 октября 2010 года как Райффайзен Интернациональ). Банк представлен в нескольких ведущих национальных и международных индексах, включая банковские индексы ATX и EURO STOXX. После объединения РЦБ остался акционером, владея порядка 78,5% акций. Остальные 21,5% акций Райффайзен Банк Интернациональ АГ находятся в свободном обращении.

РЦБ был создан в 1927 году как Геноссеншафлих Центральбанк (Genossenschaftliche Zentralbank) (ГЦБ). Райффайзен начал экспансию в Центральную и Восточную Европу в 1987 году, открыв свой первый дочерний банк в Венгрии. Начиная с 2000 года, присутствие Райффайзен в странах Центральной и Восточной Европы расширялось в основном за счет приобретения существующих банков, которые включались в состав холдинговой компании Райффайзен Интернациональ. В апреле 2005 года Райффайзен Интернациональ был включен в листинг фондовой биржи в целях максимально эффективного финансирования будущего развития. Впоследствии, в 2010 году, в результате слияния Райффайзен Интернациональ с основными бизнес-подразделениями РЦБ был создан Райффайзен Банк Интернациональ АГ.

Райффайзен: 125 лет в Австрии

История бренда Райффайзен в Австрии началась более 125 лет назад. Свой первый кредитный кооператив Фридрих Райффайзен основал в 1886 году, в местечке Мюльдорф (Mühldorf), Нижняя Австрия. Вскоре местные кооперативы начали объединяться в региональные — так было положено начало многоуровневой организационной структуры Группы Райффайзен. Это позволило не только укрепить позиции на рынке, но и создать более эффективную систему управления и контроля за рисками. На основе узкой специализации и рыночной интеграции были разработаны многочисленные банковские продукты и созданы кооперативы по оказанию банковских услуг. В середине 2011 года объем депозитов австрийских клиентов банковской Группы Райффайзен Австрия (РБГ) — крупнейшей в стране — достиг 83,8 млрд евро (без учета сберегательных счетов строительных обществ), в том числе около 50,3 млрд евро составляют сберегательные вклады. С рыночной долей 32,2% австрийская банковская Группа Райффайзен поддерживает и усиливает лидирующие позиции среди австрийских банков благодаря динамичному развитию.

www.rbinternational.com

www.rzb.at

Концепция и цели

Концепция

Мы — ведущий универсальный банк в России для всех, кто ценит качество.

Цели

- Мы стремимся к долгосрочным отношениям с клиентами.
- Мы предоставляем полный спектр высококачественных финансовых услуг по всей России.
- Мы тесно сотрудничаем со всеми банками Группы Райффайзен.
- Мы достигаем устойчивого уровня прибыли на собственный капитал.
- Мы поощряем предприимчивость наших сотрудников и способствуем их развитию.

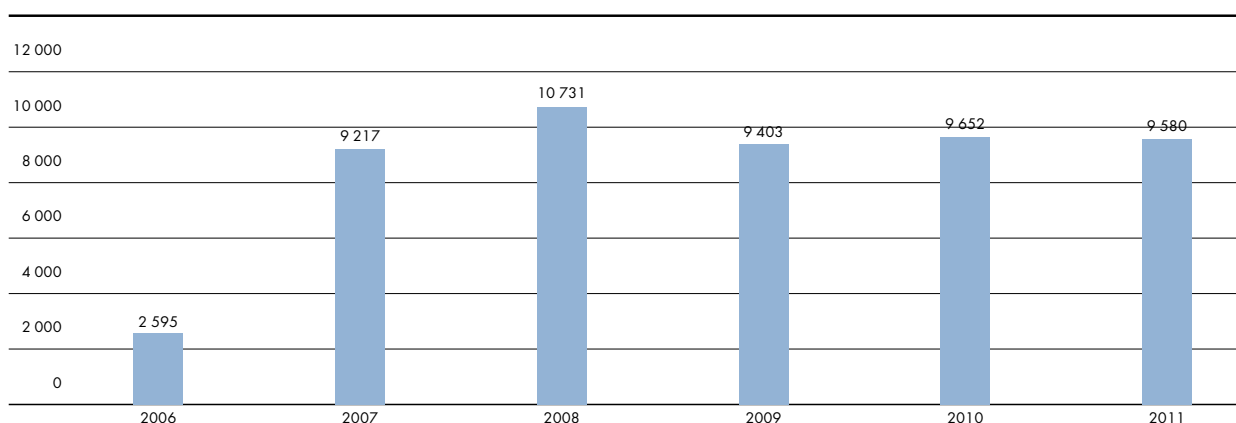
Кадровая политика

В сфере кадровой политики Райффайзенбанк в 2011 году продолжил взятый курс на укрепление своей позиции одного из лучших работодателей в России. По результатам глобального исследования, проведенного двумя ведущими мировыми консалтинговыми агентствами в сфере управления персоналом — AonHewitt и группой RBL, Группа Райффайзен вошла в список топ-10 компаний в номинации «Лучшая компания для лидеров». В исследовании анализировалось влияние инвестиций в развитие персонала компании на ее финансовые показатели. Также были оценены результаты программы «Управление талантами и развитие лидерства». Жюри из независимых судей-экспертов отобрало лучшие компании из более чем 470 участников, и Райффайзен Банк Интернациональ АГ стал одним из немногих банков, вошедших в данный рейтинг.

В соответствии со всеми стандартами Группы деятельность управления по работе с персоналом ЗАО «Райффайзенбанк» направлена на повышение качественной составляющей работы сотрудников банка, на их профессиональное развитие.

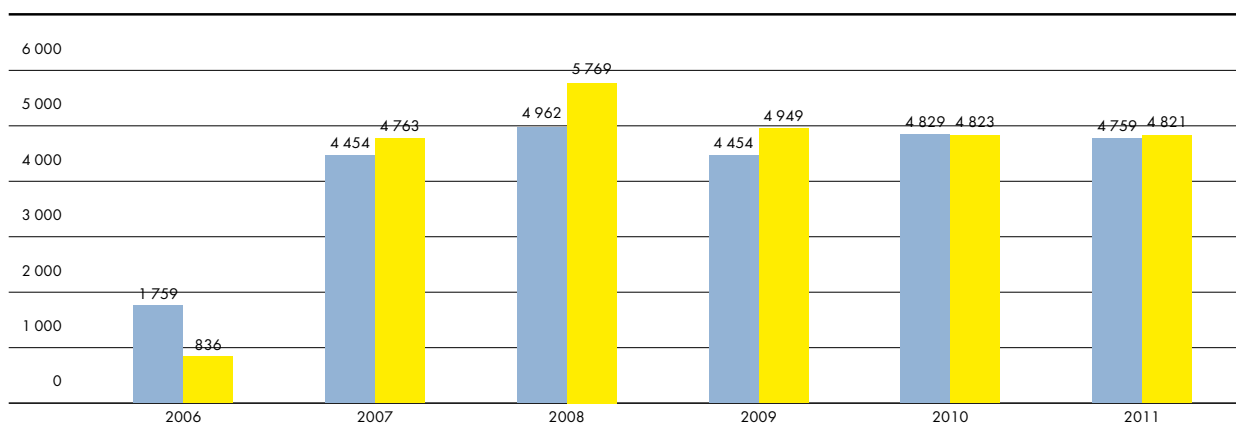
Численность сотрудников банка была стабильной в течение всего года, за исключением незначительных сезонных колебаний.

Численность сотрудников



Источник: Райффайзенбанк.

Численность сотрудников в Москве и регионах



Источник: Райффайзенбанк.

■ Москва ■ Регионы

Демонстрируя полное восстановление рынка труда, 2011 год стал рекордным по количеству откликов кандидатов, полученных службой по работе с персоналом в центральном офисе банка из разных источников. 31 500 соискателей обратились в центральный офис, порядка 5% из них получили предложения и заняли открытые в банке позиции. В общей сложности на работу в центральный офис и московские отделения было принято более 1 600 новых сотрудников.

Источники получения резюме



Источник: Райффайзенбанк.

Стоит отдельно отметить, что свое развитие получила программа внутренних ротаций — в ее рамках в 2011 году на новые позиции только в Москве перешли порядка 100 человек.

Большое внимание также уделялось повышению качества отбора персонала и оценки кандидатов, для чего бизнес-партнерами по поиску персонала при активном взаимодействии с Центром обучения и развития был разработан и внедрен внутренний тренинг «Подбор персонала. Эффективное собеседование», а также подготовлен интерактивный курс по работе с базой по подбору персонала Recruitment DB для внутренних пользователей.

2011 год стал для розничного сегмента годом дальнейшего роста объемов бизнеса, что требовало привлечения большого количества молодых специалистов. Всего за 2011 год в подразделения розничного бизнеса было принято свыше

400 сотрудников, порядка 100 из них прошли нашу традиционную стажерскую программу. Особое внимание уделялось развитию прямых каналов продаж. Была изменена программа обучения новых сотрудников, в которой в течение года приняли участие в общей сложности еще более 400 человек.

Особое внимание уделялось развитию сотрудников розничного сегмента, в связи с чем был реализован ряд специальных проектов. Около 400 сотрудников отделений приняли участие в ежегодной аттестации персонала. В 2011 году был успешно завершен проект Branch Manager School, по итогам которого 5 участников были назначены на позиции директоров московских отделений. В 2011 году запущен проект по кадровому резерву для наиболее критичных позиций в подразделениях розничного бизнеса.

В 2011 году в кратчайший срок была успешно реализована задача по оптимизации подразделений, ориентированных на проектную работу и работу, связанную с организационным регулированием и управлением продуктивностью. Суть данного проекта состояла в анализе текущей деятельности данных подразделений, которые структурно находились в разных бизнес-сегментах и подчас дублировали функции друг друга. В результате проведенного анализа были созданы два стратегически важных управления: управление по работе с проектами, портфелем и потребностями и управление организационного регулирования, эффективности бизнес-процессов и ресурсного планирования.

Кроме того, 2011 год был также посвящен задаче снижения текучки кадров в тех подразделениях банка (Информационный центр, Управление кредитования физических лиц), в которых данный показатель был достаточно высоким по сравнению с общебанковским. Управлением по работе с персоналом была проведена масштабная работа по анализу основных причин увольнения сотрудников на основании данных из опросников и групповые занятия с целью выявления уровня удовлетворенности сотрудников. На основании полученных данных совместно с руководителями бизнес-подразделений был разработан комплекс мер, позволяющих снизить количество увольняющихся сотрудников. Осуществленные шаги повысили эффективность работы данных подразделений и показали позитивную динамику.

В течение 2011 года в банке проводились камеральные проверки Фонда социального страхования Российской Федерации, по результатам которых банку из Фонда социального страхования было возмещено превышение расходов над начисленными страховыми взносами на общую сумму более 38 млн рублей.

В 2011 году также проводились проверки Фонда социального страхования на предмет соблюдения действующего законодательства в части выплат социальных пособий (материнских пособий и пособий по временной нетрудоспособности), корректности и своевременности выплаты работодателем страховых взносов в ФСС. Было проверено 8 филиалов и операционных офисов. В ходе проверок нарушений со стороны банка не выявлено. Помимо этого прошли проверки Пенсионного фонда на предмет правильности формирования налоговой базы и выплаты страховых взносов в Пенсионный фонд и в части соблюдения индивидуального персонифицированного учета. Проверки проводились в 4 филиалах и операционных офисах. Нарушений со стороны банка не выявлено.

В июле 2011 года в России стартовал федеральный пилотный проект по модернизации системы социального страхования. Основной задачей проекта является назначение и выплата пособий напрямую территориальными отделениями Фонда социального страхования Российской Федерации. Первым участником данного проекта стал Поволжский филиал регионального центра «Волжский» (РЦ «Волжский»). В этом филиале работодатель выплачивает страховые взносы в полном объеме, не уменьшая их на сумму пособий. При этом сами пособия рассчитываются, как и раньше, работодателем, а суммы, которые необходимо выплачивать, сообщаются в Фонд социального страхования для дальнейшего перечисления денежных средств на личные счета сотрудников. Данный проект успешно запущен, работа с Фондом социального страхования налажена. Со стороны банка все обязательства выполняются в срок и в полном объеме. В течение 2012 и 2013 годов перечень территорий, на которых запускается данный проект, будет расширяться вплоть до перевода всей страны на новую систему выплат социального страхования.

В 2011 году был продолжен проект трансформации региональной сети. В связи с централизацией и передачей основных функций бухгалтерии в региональные центры была упразднена позиция главного бухгалтера в тех случаях, когда филиал трансформировался в операционный офис. Эта должность осталась лишь в базовых филиалах региональных центров. Успешно реализован проект по проведению системной оценки деятельности (СОД) сотрудников розничного бизнеса во всех региональных центрах. Проект стартовал в сентябре 2010 года, и первым подразделением, прошедшим эту оценку, стал региональный центр «Северо-Западный». В 2011 году к проекту присоединились остальные пять РЦ, и были проведены две волны СОД. Существенно был расширен состав участников процесса управления эффективностью. Установлены новые приоритеты по качественным целям: качество обслуживания внутренних и внешних клиентов (проекты, инициативы), планирование карьеры и развитие персонала, оптимизация процессов с использованием технологий, повышение качества и эффективности управления проектами. Повсеместно поддерживалась возможность внутренней ротации персонала. В 2011 году на внутреннем сайте банка появилась страница, на которой размещались вакансии всех региональных центров. Любой сотрудник банка, рассматривающий возможность переезда в другой регион, может зайти на эту страницу и просмотреть все имеющиеся вакансии. Программа внутренней ротации сотрудников дает возможность не только вертикального, но и горизонтального профессионального роста. Так же благодаря этому мы сохраняем лучших специалистов, предоставляя им новые возможности для развития.

Наш банк продолжает поддерживать сотрудников в достижении высоких результатов работы при помощи различных инструментов обучения и развития. Возможность выбора формата обучения (очное или дистанционное, внешнее или внутреннее) позволяет максимально гибко подходить к эффективному выполнению запросов.

На протяжении 2011 года одним из основных приоритетов в развитии управленческих навыков и компетенций было продвижение программ «Корпоративная модель компетенций» и «Архитектура лидерства». В итоге модель интегрирована в большинство HR-процессов банка, она стала базой для центров оценки и развития ключевых руководителей, на ее основе разрабатываются индиви-

дуальные планы развития, проходит оценка руководителей различных уровней и профилирование позиций с уникальным функционалом. Основным достижением стал сформированный в декабре 2011 года кадровый резерв региональной розницы. Кандидаты на ключевые управленческие позиции прошли конкурсную оценочную процедуру, в результате был сформирован качественный пул преемников.

Осенью 2011 года 4-х модульная программа «Компас для новой реальности» Московской Школы Управления «Сколково» была завершена для первой группы участников и начата для второй. «Компас» — это 10-ти дневная модульная программа для лидеров компании. Она формирует новое поколение топ-менеджеров, которые, вооружившись современными инструментами управления, смотрят на бизнес-реальность по-новому. При разработке новых внутренних тренингов в банке акцент также был сделан на программы развития руководителей. Был предложен и новый необычный формат обучения — бизнес-симуляция. Формат симуляции сочетает практику и теорию управления организацией, дает возможность прогнозировать процесс развития компании на несколько лет вперед, отслеживая динамику финансовых показателей и оценивая последствия того или иного принятого решения. Список тренингов личной эффективности для всех сотрудников также пополнился новыми программами. Отдельного внимания заслуживает тренинг «Управление проектами». Программа тренинга в полной мере учитывает задачи, которые решают наши проектные команды. Тренинг позволит участникам не только познакомиться со стандартом управления проектами Project Management Institute, но и внедрить новые практические инструменты проектной деятельности.

Всего в программе Центра обучения и развития на данный момент более 50 различных внутренних тренингов и семинаров для всех сотрудников банка. Программы проводятся и в региональных подразделениях банка, что дает равные возможности в обучении и развитии для всех сотрудников.

Ключевые изменения в 2011 году в дистанционном обучении коснулись корпоративного портала Центра обучения и развития: был изменен внешний вид и технические параметры, что позволило предоставить новые возможности посетителям портала, а руководителям — более активно участвовать в обучении своих сотрудников. Качественный рост позволил завоевать несколько призов на российском рынке в области корпоративного обучения: призовая номинация «За лучшее решение e-learning в корпоративном секторе», несколько номинаций в конкурсе, организованном компанией WebSoft, за лучшую разработку электронных курсов.

В 2011 году начала работать DSA Академия — совместный проект управления по работе с персоналом и управления каналов продаж. В рамках проекта была разработана схема карьерного и профессионального роста сотрудников группы прямых продаж. Для сотрудников каждого уровня создан индивидуальный набор обучающих мероприятий. А для руководителей в данной группе была запущена программа развития управленческих навыков. 2011 год был отмечен изменениями в программе обучения менеджеров по работе с клиентами сегмента «Премиум»: началось внедрение нового «Финансового альбома», в основе которого лежит «портфельный» подход, который позволит сделать финансовое планирование для клиентов более комплексным и улучшить его качество. Летом 2011 был запущен новый корпоративный проект «Мастерские». Основные цели проекта: улучшение внутренней коммуникации среди коллег, возможность пообщаться вне повседневной рабочей среды. В формате встреч «без галстуков» ведущие топ-менеджеры банка делились своими историями успеха.

В продолжение развития корпоративных творческих проектов увидела свет первая «Бизнес-симуляция» — деловая игра «Банковский рынок», более 100 новых и опытных сотрудников погрузились в нюансы банковского бизнеса, коллеги из разных подразделений попробовали себя в различных ролях и должностях, формируя в формате игры эффективную стратегию развития своих вымышленных банков. Особенного внимания заслуживает проект «Райффайзен-Land», разработанный сотрудниками регионального центра «Северо-Западный». Данная командообразующая программа включает множество динамичных упражнений, направленных на сплочение коллектива. Особенность программы — одна общая цель, достижение которой осуществляется через проявление базовых компетенций.

В области компенсаций и льгот 2011 год стал очень продуктивным. Особое внимание было уделено аудиту социального пакета. Результатом стал ряд востребованных дополнений в пакете льгот для сотрудников банка. Была разработана и внедрена программа льготного кредитования сотрудников банка в зависимости от уровня эффективности и стажа, которая успешно функционирует с марта 2011 года и зарекомендовала себя крайне эффективным инструментом мотивации и повышения лояльности сотрудников, а также как средство поощрения и удержания лучших сотрудников. Мы стремимся к тому, чтобы персонал банка состоял из эффективных и лояльных сотрудников, которые мотивированы на продолжительный срок работы в компании. В частности, поэтому некоторые льготы ориентированы на повышение благосостояния наших сотрудников в долгосрочной перспективе и рассчитаны на длительный срок предоставления, например корпоративный пенсионный план. Начиная с 2011 года сумма максимального взноса со стороны банка повышена на 25% (до 5% от заработной платы).

В марте 2011 года был организован и проведен тендер по оказанию услуг добровольного медицинского страхования, в котором приняли участие несколько самых крупных и известных страховых компаний России. Результатом данного тендера стало продолжение партнерских отношений с компанией «Росгосстрах», которое позволило нашим сотрудникам сохранить весь спектр привычных лечебных учреждений и высокий уровень медицинского обслуживания. В корпоративный пакет социальных льгот для сотрудников банка была добавлена программа льготной мобильной связи от компании МТС. Данной услугой уже воспользовались более 4000 абонентов, в числе которых сотрудники банка и их родственники. Также для сотрудников предусмотрены льготные тарифы в интернет-банке Raiffeisen CONNECT.

В нестабильной экономической ситуации системы материального стимулирования продолжают дорабатываться с учетом текущих условий и в связи с влиянием международной практики, ставшей показательной и для России. Ключевым изменением, которое как тенденцию можно отметить для всего мирового финансового сообщества, стало использование в числе основных показателей эффективности компании, помимо показателей дохода и прибыли, ключевых индикаторов риска. Сейчас усилиями сотрудников отдела компенсаций ежемесячно производится расчет сумм премий, а также разрабатываются инструменты, позволяющие сотрудникам прогнозировать суммы премий, осуществляется консультационная и разъяснительная работа по принципам действия систем материального стимулирования. Помимо этого для руководителей регулярно готовятся аналитические материалы, позволяющие отслеживать эффективность действия данных систем и контролировать отклонение от целевых показателей, которые нуждаются в корректировках как в размерах премий, так и в установлении плановых значений показателей.

На постоянной основе отдел компенсаций и льгот отслеживает ситуацию на рынке труда, принимая участие в подготовке обзоров по политике расчета и выплаты вознаграждений. Взвешенный подход к резким колебаниям в установлении размеров оплаты труда сотрудникам на позициях, подверженных кратковременным всплескам, показал себя эффективным, учитывая смену стадии некоторого оживления рынка на прогнозируемый спад. Тем не менее, было принято решение провести два плановых пересмотра заработных плат в сторону увеличения с учетом дифференцированного подхода при распределении бюджета, при котором размер выделяемого бюджета определялся как сопоставимое по объему значение с объемом средств, необходимых конкретному структурному подразделению для корректировки размеров заработной платы относительно рыночных значений.

Успешно используется матрица пересмотра заработных плат для сотрудников фронт-офиса в дополнительных отделениях банка. Данный инструмент позволяет объективно переводить итоги системной оценки деятельности (СОД) в соответствующие уровни заработных плат сотрудников. Это понятный, прозрачный, удобный и эффективный инструмент управления персоналом, который, с одной стороны, гарантирует определенный рыночный уровень оплаты труда при минимальном наборе знаний и навыков, а с другой — дает возможность высокопрофессиональным и эффективным сотрудникам зарабатывать больше. Помимо сотрудников фронт-офиса и дополнительных отделений к системной оценке деятельности присоединились также сотрудники, работающие в сегменте «Премиум» и супервайзеры DSA.

ВАСИЛИЙ ПЕРОВ

1833–1882

Русский живописец, учредитель и член общества «передвижников», один из наиболее популярных и всенародно любимых российских художников. Перов создал множество замечательных жанровых картин: юмористических («Птицелов», «Охотники на привале»), остро сатирических («Приезд гувернантки в купеческий дом», «Чаепитие в Мытищах») и глубоко трагических («Проводы покойника», «Тройка»). Изображая жизнь простых обывателей, художник с пристальным вниманием вглядывается в их лица и искренне сопереживает их печалям и радостям.



Василий Перов

Автопортрет

1851 г.

Холст, масло

Киевский национальный музей русского искусства

Киев

ФЕРДИНАНД ВАЛЬДМЮЛЛЕР

1793–1865

Один из наиболее известных австрийских живописцев первой половины XIX века, крупнейший представитель художественного стиля, известного как «венский бидермейер». Картины Вальдмюллера реалистичны и слегка сентиментальны, что весьма характерно для живописи этого направления. Более всего художник известен изображением сцен из крестьянской жизни. Его жанровые картины правдивы, полны острых наблюдений, и одновременно исполнены глубокого уважения к изображенным на них простым людям. В своих теоретических эссе, оказавших большое влияние на австрийских художников того времени, Вальдмюллер писал: «Извечно ясное зеркало правды — природа — вот неиссякаемый источник для творчества».



Фердинанд Вальдмюллер

Автопортрет

1828 г.

Холст, масло

Галерея Бельведер

Вена

Комплаенс-контроль. Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма

Комплаенс и противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, являются важными направлениями в деятельности банка, цель которых — сохранение и приумножение деловой репутации банка, обеспечение доверия со стороны клиентов и контрагентов, строгое соответствие требованиям федерального законодательства РФ и Банка России.

Термин «комплаенс» относительно новый в России и, возможно, еще не совсем привычный для массового восприятия.

В это понятие входит соблюдение законов, правил и этических норм, которыми регулируется работа банка.

Это очень широкое определение и, как следствие, важно правильно ввести и формализовать его для практического применения.

Основополагающим практическим документом для нашего банка является Кодекс Поведения RZB Group, который доступен на интранет-сайте и определяет базовые ценности банка, устанавливает этические принципы ведения бизнеса, такие, как: клиентоориентированность, профессионализм, качество, взаимное уважение, честность и другие.

Соблюдение Кодекса Поведения является необходимым для всех без исключения сотрудников банка.

Каждый сотрудник должен гарантировать, что его личные интересы не вступают в конфликт с его должностными обязанностями, целями банка, интересами клиентов.

Следуя принятым стандартам обслуживания клиентов, банк стремится превосходить их ожидания, оказывая услуги наилучшим образом.

В случаях консультирования клиента банк руководствуется тем, что его рекомендации даны исключительно в интересах клиента, что они честны и справедливы, а также что клиент в полном объеме проинформирован о рисках. Ложное или вводящее в заблуждение консультирование неприемлемо для нас.

В банке разработан и внедрен специальный комплекс мер, направленных на предотвращение использования инсайдерской информации и манипулирования рынком.

Реализован подход, позволяющий не допускать наличие коррупционных элементов.

Основным внутренним документом банка в области противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, являются Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Правила обязательны для всех сотрудников банка, непосредственно участвующих в операционных процессах.

Регулярное обучение сотрудников мерам противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, своевременное обновление внутренних процедур в соответствии с требованиями законодательства и регулирующих органов, использование современного программного обеспечения позволяют банку осуществлять должный контроль в данной сфере.