

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка практических рекомендаций по развитию системы мотивации персонала банковской сферы (на примере подразделения ПАО «Сбербанк России»)

Обучающийся

А.С. Демарин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Кифа Л.Л.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Актуальность темы исследования определяется непререкаемой важностью инструментов для стимулирования и поощрения работы в организациях на настоящем этапе развития Российской Федерации. Компетентное влияние на деятельность работников сегодня определяет положительную динамику компании в долгосрочной перспективе.

Объект исследования – система мотивации сотрудников банковской сферы. Предмет исследования – система мотивации персонала банковской сферы.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия на основе проведенного теоретического исследования и анализа состояния в банке, направленные на совершенствование системы мотивации персонала ПАО Сбербанк.

Для достижения сформулированной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы мотивации персонала и особенности ее в банковской сфере;
- провести анализ организационно-экономического состояния и анализ актуальной системы мотивации в ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала банка.

В выпускной квалификационной работе использовался методологический подход. Применялись методы сравнения, структурного, экономического, графического анализа.

Работа состоит из введения, трех разделов основной части, заключения, и списка используемых источников, приложения. Структура работы обусловлена спецификой выбранной для исследования темы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические и методические аспекты мотивации персонала в банковской сфере .....	7
1.1 Система мотивации: сущность; подходы и принципы .....	7
1.2 Особенности и методы мотивации персонала .....	11
2 Диагностика системы мотивации персонала на примере Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектора удалённых продаж № 2.....	21
2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России» .....	21
2.2. Анализ систем управления персоналом и его мотивации .....	27
3 Разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы адаптации банковских служащих в Центре Корпоративных Решений Сбербанка.....	39
3.1 Разработка практических рекомендаций по развитию системы мотивации персонала банковской сферы .....	39
3.2 Оценка социально-экономического эффекта предложенных мероприятий .....	47
Список используемых источников.....	53

## Введение

В управлении человеческими ресурсами есть много элементов. Среди них: социальные аспекты управления, отношения с коллективом, кадровая политика. Важными моментами являются определение способов повышения производительности, стимулирование и мотивация работников. Управление персоналом вряд ли можно будет назвать эффективным, если формирование модели мотивации не было спланировано качественно. Именно мотивация побуждает конкретного человека и окружающий его коллектив, к достижению успеха.

Абсолютным большинством организаций признано, что сотрудники – самый ключевой ресурс в достижении целей. Но не все лидеры отдают себе отчёт в сложности и тонкости управления этим ресурсом. Поэтому, насколько большими будут успехи организации – зависит от людей, причастных к её работе. Задача руководителей – максимально грамотно распределить и использовать данный ресурс. Неважно то, насколько сильные решения руководитель будет принимать, удовлетворяющий итог может быть получен только благодаря, успешно воплощающимся действиям сотрудников компании и это зависит от настроения рабочего коллектива.

Мотивация – это внутреннее побуждение человека, способствующее к росту активности и направления действий человека в той или иной ситуации, ценной для него самого. Мотив является причиной, побуждением что-то сделать. Имеется в виду, что мотивация как процесс, который протекает в самом индивидууме, она направляет его образ действий в определенное русло, заставляет человека вести себя в определённой ситуации конкретным образом.

Определение механизма мотивации обязательно нужно для решения практических задач. Такие проблемы, прежде всего, касаются руководителей, которым необходимо понимать характер поведения сотрудников, чтобы инициативно и эффективно использовать свои знания в работе, для улучшения производительности работы команды.

Во многих организациях имеют место быть сложности, связанные с политикой мотивации: затруднительные отношения с начальством; неутешительность уровнем заработной платы; условиями жизни и работой в компании в целом. Главное препятствие для решения этой проблемы – уклонение и неготовность руководителей менять условия быта и труда людей, которые, непосредственно, создают прибыль.

Актуальность темы исследования определяется непререкаемой важностью инструментов для стимулирования и поощрения работы в организациях на настоящем этапе развития Российской экономики. Компетентное влияние на деятельность работников сегодня определяет положительную динамику компании в долгосрочной перспективе.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк». Предмет исследования – система мотивации персонала банковской сферы.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия на основе проведенного теоретического исследования и анализа состояния в банке, направленные на совершенствование системы мотивации персонала ПАО Сбербанк.

Для достижения сформулированной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы мотивации персонала и особенности ее в банковской сфере;
- провести анализ организационно-экономического состояния и анализ актуальной системы мотивации в ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала банка.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, а также информация, содержащаяся в научной, монографической и периодической литературе, материалах научных конференций, данные финансовой отчетности ПАО Сбербанк за 2020-22 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из трёх разделов.

В первом разделе описаны теоретические и методические аспекты мотивации персонала в банковской сфере. Рассказывается о сущности мотивации, выделены методы мотивации персонала и разобраны их особенности.

Во втором разделе представлена основная характеристика Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектора продаж №2, г. Тольятти и элементов системы управления персоналом в ней, а также анализ существующей системы мотивации.

Третий раздел содержит описание разработанных мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации в Центре Корпоративных Решений Сбербанка.

# **1 Теоретические и методические аспекты мотивации персонала в банковской сфере**

## **1.1 Система мотивации: сущность; подходы и принципы**

Мотивация персонала — это материальные и нематериальные стимулы со стороны организации, которые вовлекают сотрудников в более эффективную работу.

Чтобы осуществить высокоэффективную деятельность, в настоящее время каждая компания в России внедряет современные методы управления. Руководители организаций сталкиваются с задачей разработки конструкции управления, которые позволят делать сам бизнес эффективным на своём рынке. Система мотивации, входящая в систему управления персоналом — одна из наиболее значительных составляющих любых схем управления в организации.

Мотивация представляет из себя «сложный процесс, который побуждает человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей». [1]

«Мотивация – это условия, которые заставляют работника направлять усилия на решение проблем, так как он заинтересован в этом процессе; это система, в которой интересы работника анализируются и используются в интересах организации со стороны работодателя». [2]

Само понятие «впервые появилось в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялось как «причинность, видимая изнутри». [3] «Внимание трудовой мотивации уделялось задолго до формулировки термина – с момента зарождения наёмного труда и предприятий, когда появилась необходимость направить деятельность множества людей в интересы фирмы. Но только в начале 20-го столетия получили развитие идеи об эффективной трудовой мотивации,

базирующиеся не на традиционных инструментах экономического принуждения». [4]

В настоящее время не существует аутентичного определения понятия мотивации (таблица 1).

Таблица 1 – Понятие «Мотивация».

Автор	Значения понятия «мотивация»
Кибанов. А.Я.	«Стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности» [5]
Уткин Э.А.	«Выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов» [6]
Радугин А.А.	«Процесс, с помощью которого менеджер побуждает людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности» [7]
Виханский О.С.	«Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, и придают ей направленность, ориентированных на достижение определённых целей» [8]
Подлесных В.И.	«Процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания» [9]

Из перечисленных выше определений различных авторов видно, что, по сути, мотивация рассматривается как:

- мотивы поведения и деятельности;
- система факторов внутреннего и внешнего распорядка;
- побудительная причина или потребности;
- процесс стимулирования и побуждения к действию». [10]

Отметив общности в определении понятия "мотивация", можно сказать, что она управляет внутренними и внешними силами, что побуждают человека к действию.



Принцип мотивации - это набор поведенческих моделей, которые успешно направляют энергию организма на активные действия. Важно, чтобы поведение полностью отвечал поставленным планам и задачам начальника, и чтобы начальник понимал интересы работника. Схемы мотивации используются для удовлетворения потребностей сотрудников.

На рисунке ниже (рисунок 1) демонстрируются наиболее преобладающие в науке теории мотивации персонала к активным действиям.

Содержательные теории (Структурные)

Подчёркиваются детальное раскрытие и изучение внутренних стимулов, которые лежат в основе поведения коллектива

Процессуальные теории

Рассмотрение законов, организующих целостное мотивированное поведение, учитывающих взаимосвязь стимулов с другими процессами

### Рисунок 1 – Теории мотивации деятельности персонала

Под мотивацией можно понимать процесс создания, поддержания и усиления конкретных стимулов для достижения определенной цели.

Мотивационные механизмы можно понимать, как сложную систему взаимосвязанных форм и методов, инструментов, используемых для влияния на сотрудников с целью обеспечения их приверженности заключительным показателям компании путём влияния на выполнение ими своих должностных обязанностей.

К мотивационным механизмам, их мотивам и стимулам относятся:

Потребности - ощущение необходимости в материальной, социальной или духовной ценности.

А то, что движет людьми, стимулы - внешние влияния на людей для того, чтобы побудить желаемое поведение.

Из этого следует, что мотивация - формирование у человека внутреннего побуждения к действию, обусловленного внешними влияниями и факторами в пределах собственного сознания человека, такими как интересы, потребности, ценности и ориентации. [11]

Трудовая мотивация осуществляет следующие задачи:

- увеличение эффективности и производительности компании путем создания и введения комплексной системы мотивации сотрудников;
- повышение эффективности и качества выполняемой подразделением работы и снижение затрат на финансовую деятельность компании, тем самым повышая прибыльность и эффективность организации в целом;
- обеспечение повышения эффективности и результативности работы отдельных работников. [12]

Дэвид Макклелланд создал теорию, которая нередко бывает замечена в мотивационных системах руководства. Она передаёт, что для работников высшего звена на соответствующем уровне существуют только три желания: власть; достижения и участие. Ориентация руководителей на эти ценности и их мотивация действовать так, чтобы приносить пользу предприятию, достигается путем расширения повышения статуса подразделения, квалификации и использования различных методов развития.

Основополагающие теории привели к созданию трех направлений мотивации сотрудников и высшего управления:

- сотрудничество в организационном управлении. Как правило, это словесное участие, но ориентированное на создание чувства сопричастности, пользы для общего блага и угождения социальных потребностей;

- доля прибыли организации в форме заработной платы или различных вознаграждений; [13]
- фиксированная доля в капитал компании, например, привилегированные акции. Это наилучшее сочетание первого и второго менеджмента.

В большинстве случаев менеджеры добиваются максимального успеха, сочетая эти два подхода, но бывают случаи, когда можно добиться только одного или другого.

Второе направление мотивации персонала встречается гораздо чаще и объединяет первое, и второе направления, а также содержит в себе составляющие теории процессов, что делает его эффективнее. В России эта система широко распространена в оценивании деятельности руководителей и сотрудников государственных компаний, благодаря чему и показывает эффективность. Создание и закрепление индивидуальных, и измеримых показателей эффективности труда – одна из ключевых деталей механизма управления, достижения которой являются основой для материального и иерархического осуществления стимулирования. [14]

Таким образом, более результативная мотивация персонала является важнейшим элементом развития любой организации, независимо от ее отрасли и численности персонала. Для того чтобы добиться успеха, необходимо разработать мотивационные стратегии и следовать определенным принципам при их создании.

## **1.2 Особенности и методы мотивации персонала**

Наивысший показатель мотивация - фактор успеха любого предприятия. Высокоэффективное управление во многом обуславливается успехом или неудачами процесса мотивации. Процесс мотивации - развитие, которое привлекает людей в работу, чтобы они вели себя так, что устраивали бы их

потребности. Воздействие мотивации на поведение человека подчиняется многим внутренним и внешним факторам. [15]

Системы мотивации должны найти правильный баланс между стимулами, поощрениями и наказаниями. Отрицательные реакции начальства ограничивают эффективность работы сотрудников, вызывают отрицательные эмоции, стрессовые ситуации и подрывают доверие. Положительная обратная связь, напротив, повышает самооценку, мотивирует сотрудников работать более усердно и стимулирует творческий потенциал. Вознаграждения поощряют уверенность в себе, дают надежду на успех и усиливают стремление к максимальной отдаче.

Положительные меры более эффективны, чем отрицательные. Негативные меры должны рассматриваться подчиненным индивидуально. Таким образом, они оказывают наибольший результат, когда используются совместно с другими работниками (рисунок 2). [16]

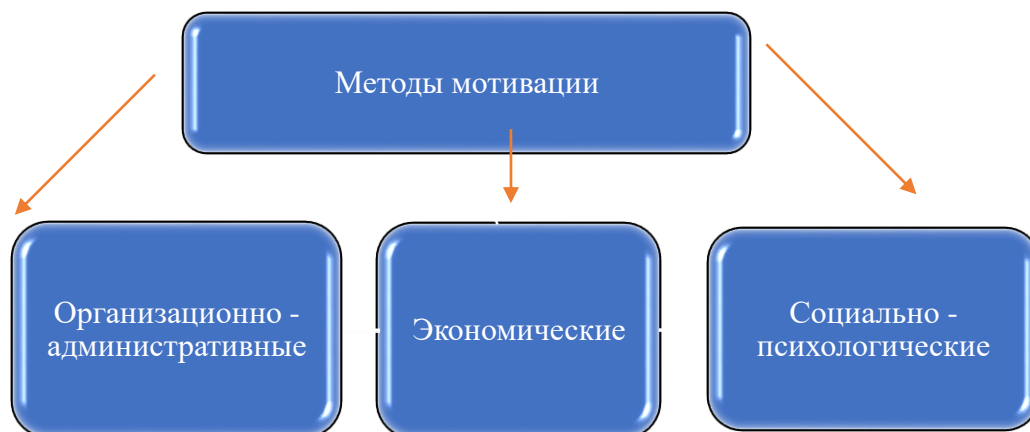


Рисунок 2 – Классификация методов мотивации

Существует большое количество вариантов мотивации сотрудников в банковской сфере. Эти методы можно разделить на три основные категории:

экономические методы, организационно-управленческие методы и социально-психологические методы.

Экономические методы включают материальное вознаграждение, т.е. работу, которую должны выполнить сотрудники, чтобы получить материальные блага в результате своего труда.

Организационно-управленческие методы основаны на реализации власти, т.е. соблюдении предписаний, законов и правил. Эти методы могут содержать некоторые ограничения.

Социально-психологические методы предполагают психологическое воздействие на личность и коллектив в целом, которое использует самовнушение для стимулирования индивидуальных социальных действий.

Экономические методы мотивации базируются на том, что в результате их применения люди получают определенные выгоды (экономические и неэкономические) и их благосостояние значительно возрастает. [17]

Организационно-управленческие методы мотивации включают:

- предоставление интересных целей для достижения;
- мотивация содержательной работой, когда сотруднику поручается значимая и содержательная работа, в которой он получает профессиональные и карьерные возможности, возрастает его самостоятельность и ответственность;
- мотивация через участие в жизни организации. [18]

Социально-психологические методы мотивации состоят из следующих элементов:

- создание условий для того, чтобы люди испытывали профессиональную гордость за своё участие в процессе работы, и чтобы каждый брал на себя ответственность за конечный результат;
- наличие вызовов позволяет каждому сотруднику в работе продемонстрировать свою компетентность, лучше принимать в работу поставленные задачи и понимать их весомость. Для этого указания

должны быть сопряжены с риском неудачи, но при этом иметь потенциал для успеха;

– также важно, чтобы автор результата был признан, например, ведущий сотрудник должен иметь право подписать документ, который он или она помогли создать;

– признание может быть индивидуальным или общественным. Личное признание – это когда успешный сотрудник получает возможность быть представленному руководству, его поздравляют с государственными, организационными, отраслевыми праздниками или семейными юбилеями. Публичное признание может включать благодарственный сертификат, ценный подарок или премию. [19]

Система мотивации включает в себя материальную и нематериальную мотивацию для сотрудников. Такая система традиционно делится на денежные стимулы и не денежные стимулы.

Денежная мотивация для сотрудников означает:

- заработная плата, включая повышение заработной платы;
- процент от продаж (наиболее распространенный метод);
- премии, прибавки и надбавки, бонусы.
- страхование, социальные пакеты;
- премии победителям конкурсов среди сотрудников.

Неденежная мотивация для сотрудников:

- возможность обучения за счет организации;
- возможность отправиться в командировку за счет компании;
- возможность для сотрудников и членов их семей получить путевки за счет компании;
- возможность пользоваться услугами партнеров организации со значительной скидкой или даже бесплатно;
- возможность поехать в командировку за счет компании;

– возможность получения бесплатных билетов в кино, театр, цирк и на другие культурные мероприятия. [20]

Не денежную мотивацию для сотрудников можно разделить на два типа:

- организационно-управленческие;
- социально-психологические. [21]

Организационно-управленческий тип - это стимул к труду, который корректирует поведение сотрудников в зависимости от изменения удовлетворенности работой в организации (рисунок 3).



Рисунок 3 – Нематериальные методы управления мотивацией

Социально-психологический тип в первую очередь влияет на психологический комфорт сотрудников на работе. [22]

Эти методы изображены на рисунках ниже (рисунок 4).

Далее представлена система материальной мотивации, как в денежной форме, так и в неденежной.



Рисунок 4 – Материальные методы управления мотивацией

На практике эти методы применяются как единая система, которая оказывает синергетическое воздействие на образ действий сотрудников.

Если не брать во внимание фиксированную заработную плату (оклад), материальная мотивация (денежная мотивация) включает в себя:



- денежные вознаграждения за достижение целевых показателей банка или КРІ [23] (выплачиваются ежемесячно, ежеквартально, ежегодно или при достижении целевых показателей);
- личные материальные поощрения за особые навыки, лояльность, долгосрочную работу и т.д.;
- распределение прибыли банка между сотрудниками;
- дополнительные бонусы.

К не денежным группам относятся следующие виды:

- различные социальные и медицинские страховки;
- оплата за обучение;
- пенсионные взносы;
- предоставление личных автомобилей и парковочных мест;
- банковские и другие сервисные преференции;
- банковские комиссии за определенные расходы (услуги связи, командировочные расходы);
- предоставление скидок и подарочных сертификатов в различные магазины, рестораны и т.д. [25]
- подарки сотрудникам и членам их семей;
- предоставление туристических ваучеров.

Такого вида мотивация с каждым годом приобретает иные способы предъявления сотрудникам. В настоящее время сотрудники различных организаций, трудящиеся в разных отраслях и регионах, имеют возможность пользоваться благами:

- гибким графиком работы. После пандемии COVID-19 многие вышли на удаленный формат работы;
- обладают свободным временем для всей банковской команды;
- измененной системой оценки линейными менеджерами;
- могут быть зачисленными в кадровый резерв;

- приобретают возможность участия в принятии решений по важным организационным вопросам;
- признанием за хорошую работу является награждение почётными корпоративными знаками отличия, публикациями в корпоративной печати, подарками с корпоративной символикой;
- развитие потенциала в профессиональном развитии, перспективы карьерного трека. [30]

Последним этапом в цепи действий по созданию мотивационной системы является акцент на корпоративной культуре организации.

Мотивация сотрудников в банковской системе приобретает все большее значение в ключевых областях управления банком (экономической, организационной, социальной, психологической и правовой).

Современная банковская система - сфера, предоставляющая широкий спектр услуг своим клиентам.

В банковскую сферу входят следующие виды банковских услуг:

- кредитные услуги;
- депозитарные услуги;
- процедурные услуги;
- брокерские услуги;
- инвестиции;
- движение иностранной валюты;
- распределение драгоценных металлов;
- лизинговые услуги.

Сам банк является кредитной организацией и имеет прерогативу на предоставление услуг, таких как:

- привлекать депозиты физических и юридических лиц;
- размещать эти средства на своём счёте для возврата, оплаты и погашения;

– открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц.

Сегодня все коммерческие банки работают в новых условиях. Во-первых, санкции - новый для банков подход к внедрению кредитных продуктов в свою деятельность - влияют на размер прибыли за счет валютного риска, операционного риска и финансового риска.

Такая ситуация определяет поиск инновационных способов мотивации сотрудников.

Мотивация сотрудников в банковской сфере характеризуется единой системой поощрений и наказаний с четкими целями и критериями оценки.

В условиях снижения рентабельности и усиления конкуренции банки могут найти резервы только через мотивацию сотрудников, чтобы не только вытерпеть нестабильный экономический период, но и образовать фундамент для будущих развития и материального подъёма.

Снятие ограничений на материальную мотивацию в начале 1990-х годов и эйфория, вызванная ожиданием того, что хорошая зарплата решит все мотивационные проблемы, привели к усилению тенденции к внешнему стимулированию, которое доминировало в советской экономике.

В рыночной экономике мотивационные методы, основанные на материальных вознаграждениях и наказаниях, могут значительно снизить субъективность отношения сотрудников. Однако сегодня все руководители наблюдают, как изменилась ситуация за последние несколько лет, как изменились требования и приоритеты. Более того, условия финансового рынка требуют от них поиска путей сокращения расходов, даже за счет материального оздоровления экономики. Поэтому необходимо восстановить благоприятный баланс между внутренними и внешними движущими силами.

Руководители не всегда понимают и знают, что побуждает сотрудников к эффективной работе. Исследования, которые проводились в США и Западной Европе, определяют то, что начальники часто переоценивают важность основной мотивации для сотрудников, например, оплата труда,

безопасность и надежность, и недооценивают внутренние мотивации, такие как самостоятельность, творчество и стремление к высоким результатам. Поэтому топ-менеджеры при выборе подчиненных отдают предпочтение десяти ключевым факторам удовлетворенности профессией: хорошей зарплате, гарантии занятости, официальным возможностям роста и хорошим условиям труда. Когда сотрудники отвечают на свои вопросы, они отдадут предпочтение тому, чтобы в них признавали личность, чтобы их хорошо информировали, чтобы им помогли решать личные проблемы, и чтобы у них была интересная работа.

Руководители в России и за рубежом обычно подчеркивают четкие цели и условия работы, положительные результаты работы, своевременную информацию, хорошую психологическую атмосферу в группе и игнорирование барьеров, препятствующих эффективной работе сотрудников (несправедливая критика, некомпетентность менеджеров, неясные роли и цели).

Таким образом, новые банковские технологии требуют нового и современного подхода к мотивации банковского персонала, так как для успешного выполнения задач в современных реалиях, нужно идти в ногу с прогрессом, чтобы избежать стагнации и улучшать свои позиции на рынке.

## **2 Диагностика системы мотивации персонала на примере Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектора удалённых продаж № 2**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»**

История Сбербанка в России началась 12 ноября 1841 года, когда Николай I подписал указ о формировании нового банковского учреждения — сберегательных касс. Эта дата ознаменовала начало сберегательного бизнеса в Российской империи и считается днём рождения Сбербанка.

Первые сберегательные кассы были ориентированы на людей с низким достатком. Согласно уставу, они брали у населения «небольшие суммы на сбережения с повышением процентных ставок» и помогали формировать капитал «для будущих нужд».

Размер взноса и общей суммы вклада был чётко регламентирован, а годовой процент (4%) был выше, чем в других схожих учреждениях.

Вскоре люди положительно отреагировали на все преимущества этого новшества. Основными покупателями являлись государственные служащие, граждане и фермеры. Позже к кассам были привлечены представители духовенства, купечества и знати.

Мощный импульс для расширения сети сберегательных касс по всей стране - участие государства в развитии экономики. Это всегда повышенный вес и надёжность в глазах инвесторов. В 1860-х годах Сберегательный банк был полностью интегрирован в структуру Государственного банка и получил долгосрочную финансовую помощь от государства.

В 1917 году общая сеть сберегательных касс в Российской империи насчитывает 14157 сберегательных касс, получивших 12 миллионов 160000 сберегательных книжек для депозитов на общую сумму более 38 миллиардов рублей.

В настоящее время Сбербанк представляет собой крупнейшее банковское учреждение, охватившее и иные сферы деятельности. Имеет множество филиалов по всей территории Российской Федерации и за рубежом.

В структуру ПАО «Сбербанка России» включены 11 территориальных банков, 14000 бизнес-единиц в России. Учреждение владеет дочерними компаниями. С момента своего основания Сбербанк сменил множество логотипов и визуальных идентификаторов. В сентябре 2020 г., по истечению многих лет, коммерческий банк был переименован в «Сбер», после добавления банковских услуг и другие сферы бизнеса, такие как СберЛогистика, СберЗдоровье, МегаМаркет и другие.

«СберБанк — крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов. В Миссии СберБанка указано: «Мы даём людям уверенность и надёжность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты». На сегодняшний день СберБанк — самый дорогой российский бренд и самый сильный банковский бренд в мире по версии Brand Finance».

По состоянию на конец 2021 года, общий доход от банковской деятельности составлял около 70%. «Основным видом деятельности ПАО "Сбербанк" являются корпоративные и розничные банковские услуги. Это предоставление кредитов корпоративным и розничным клиентам банка, привлечение средств на депозиты, конверсионные операции, импортные и экспортные операции, продажа ценных бумаг и другие операции».

Председателем правления в ПАО Сбербанке с ноября 2007 года является Г.О. Греф, а структура Совета директоров представлена на рисунке ниже (рисунок 5).

Какие цели преследуются при функционировании ПАО «Сбербанк России»?

Стратегической целью банка является достижение нового уровня качества обслуживания клиентов и поддержание статуса крупнейшего

конкурентоспособного банка в современной Восточной Европе. Это подразумевает формирование системы противодействия потенциальным экономическим потрясениям в России и за рубежом за счёт благоприятного соотношения между тремя основными направлениями деятельности - сотрудничество с физическими, юридическими и государственными лицами.

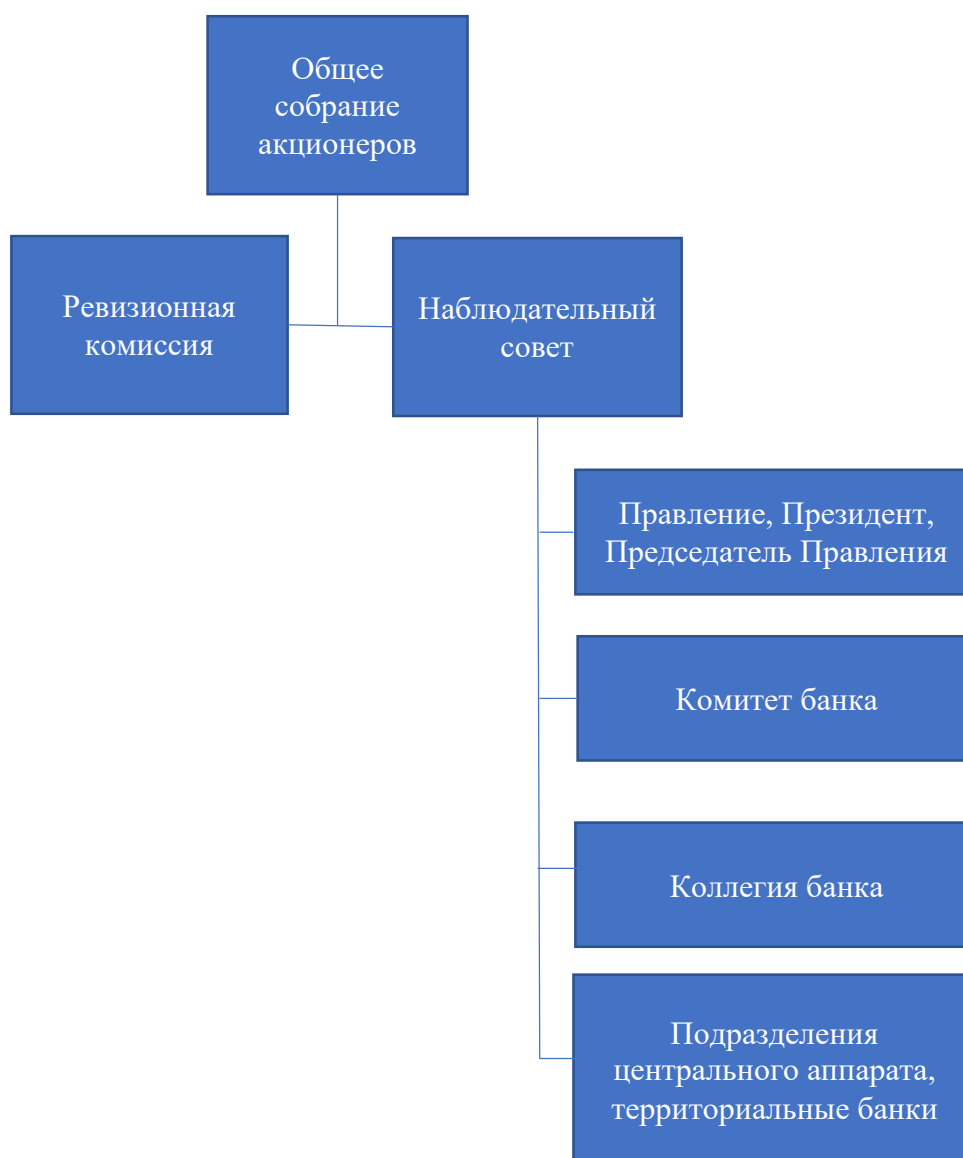


Рисунок 5 – Организационная структура управления ПАО Сбербанк

У банка есть множество индивидуальных подразделений и разных филиалов, поскольку он представляет из себя массивную корпоративную структуру. Доля ПАО Сбербанка на российском финансовом рынке представлена в таблице ниже (таблица 2).

Таблица 2 – Доля ПАО Сбербанка на российском финансовом рынке по состоянию на 2020-2022 гг.

Доля Сбербанка на российском финансовом рынке %	На 2020 г	На 2021 г	На 2022г	Изменения 2021-2020	Изменения 2022-2021
На рынке вкладов физических лиц	43,8%	44,6%	45,7%	+0,8%	+1,1%
На рынке частных инвесторов в ЦБ, вкл. посреднические операции	58,7%	61,3%	64,4%	+2,6%	+3,1%
На рынке привлечения средств юридических лиц	22,0%	23,9%	24,7%	+1,9%	+0,8%
На рынке коллективных инвесторов в ЦБ	46,5%	48,1%	51,6%	+1,6%	+3,5%
На рынке кредитования физических лиц	41,0%	41,4%	42,0%	+0,4%	+0,6%
На рынке кредитования юридических лиц	31,2%	32,3%	32,7%	+0,9%	+0,4%

Таким образом, по данным из таблицы 3 мы видим, что доля рынка ПАО Сбербанк по вкладам физических лиц - 45%, а на рынке частных инвесторов - 64%. Это говорит о том, что имеется увеличение по всем направлениям, а значит, что существенная доля на рынке.

Для самих сотрудников миссия и ценности также постоянно изменялись и обобщались. Теперь они разделены на три группы, более конкретные и



приближенные к корпоративному кодексу поведения. Они показаны на рисунке 6.

Я ЛИДЕР	МЫ КОМАНДА	ВСЁ ДЛЯ КЛИЕНТА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Я принимаю ответственность за себя и происходящее вокруг;</li><li>• Я честен с собой, коллегами и клиентами;</li><li>• Я совершенствую себя, Сбербанк и окружение, делая лучшее, на что способен.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Мы с готовностью помогаем друг к другу, работая на общий результат;</li><li>• Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам;</li><li>• Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов;</li><li>• Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг, и нашим отношением;</li><li>• Мы превосходим ожидания наших клиентов.</li></ul>

Рисунок 6 – Миссия ПАО Сбербанк

Также, обращается внимание на степень автоматизации процессов управления в ПАО «Сбербанк России».

Следует отметить то, что еще в 2018 году банк внедрил систему управления талантами в сотрудничестве с SAP SuccessFactors, которая объединила все элементы кадрового цикла, от найма до удержания сотрудников, по словам представителя Сбербанка.

Новая платформа HR «Пuls» представляет собой инновационную цифровую среду для сотрудников и руководителей. Она автоматизирует HR-процессы на всех уровнях: от ежедневных задач и индивидуальной разработки до дифференцированных решений на основе данных.

Далее показан финансовый отчет ПАО Сбербанк, представленный на таблице ниже (таблица 3).

Таблица 3 - Финансовый отчёт ПАО Сбербанк

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста %
<b>Активы</b>				
Всего активов	29323196330	35073299228	39931572856	136,17
Денежные средства, драгоценные металлы и камни	663480287	616013322	835494947	125,92
Корреспондентские счета в кредитной организации	152392495	448433196	182584926	119,81
Производные финансовые инструменты	134795051	257026131	280576504	146,54
Ценные бумаги, приобретённые банком	3553115948	5423625019	5384592493	132,75
Участие в уставных капиталах	676424 419	795039260	1138161528	121,34
Основные средства, недвижимость, материальные запасы и нематериальные запасы	519951571	590079693	676672483	130,14
<b>Пассивы</b>				
Всего пассивов	29323196330	35073299228	39931572856	131,53
Фонды и прибыль организации	4664976798	4938644055	5636027352	127,23
Средства клиентов	20752752892	24766723460	27666246745	161,68
Облигации	562826 225	733647608	910024017	306,08
Векселя и банковские акцепты	80514814	54164546	71339090	88,60
Прочие пассивы	1900314088	2436152085	2515114521	132,35

В наши дни, Сбербанк - крупнейший российский банк и среди других банков занимает 1-ое место по активам, имея при этом крупную филиальную сеть.

Важным является и тот аспект, что существенная часть вкладов физических и юридических лиц также принадлежит исследуемому объекту. Такой факт обеспечивает немалую прибыль банку.

На отчётную дату (01 Января 2022 г.) величина активов ПАО Сбербанк составила 39931,57 млрд. руб. За отчётный период активы увеличились на

136,17%. Прирост активов положительно повлиял на показатель рентабельности активов.

Видно, что в отрицательную сторону изменились суммы векселя и банковские акцепты - 88,60%, также значительно увеличились суммы облигаций юридических лиц - 306,08%.

По предоставляемым услугам банк в основном привлекает клиентские деньги, причём эти средства достаточно диверсифицированы (между юридическими и физическими лицами), а также инвестирует средства в основном в кредиты.

## **2.2. Анализ систем управления персоналом и его мотивации**

Анализ кадрового состава организации проведен на примере сектора продаж Центра Корпоративных Решений Сбербанка.

Управление человеческими ресурсами определяется путем сравнения фактического и планового количества работников.

Рассмотрим организационную структуру отдела продаж № 2 (рисунок 7).

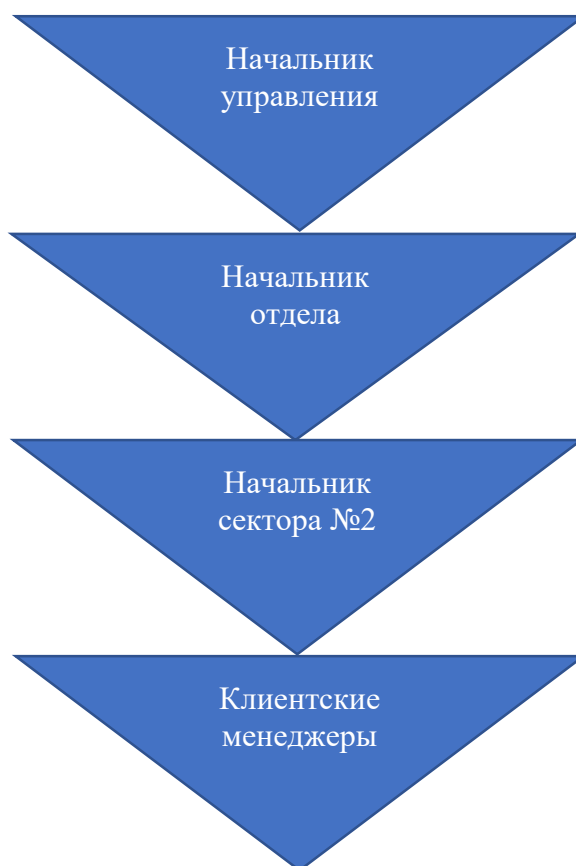


Рисунок 7 – Организационная структура Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектор удалённых продаж № 2

В таблице ниже (таблица 4) представлена динамика численности персонала сектора продаж за период с 2020 г. по 2022 г.

В отчетном периоде в результате расширения численность сотрудников Центра Корпоративных Решений Сбербанка увеличилась в два раза, это связано с расширением, с дополнением функционала.

Таблица 4 - Динамика численности персонала сектора продаж № 2

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонение 2021 г. от 2019 г., чел
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Общая численность, всего чел.	9	100	12	100	19	100	10

Продолжение таблицы 4

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонение 2021 г. от 2019 г., чел
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Из них: Мужчин (чел)	0	100	3	10	7	10	7
Женщин (чел)	9	100	9	90	12	90	3

Социальная структура сотрудников Сбербанка представляет собой несколько социальных групп, разделенных по полу, возрасту, этнической принадлежности, социальному происхождению, образованию и семейному положению (рисунок 8).



Рисунок 8 – Удельный вес сотрудников по возрастным группам, 2022 г.

Если посмотреть на гендерную разбивку (см. Рисунок 8), то статистика показывает, что в структуре отдела преобладают мужчины, в то время как на среднем уровне управления мужчин и женщин поровну, а низшие уровни управления зависят от вида деятельности организации. Доля женщин и мужчин в каждой организации составляет 63,1% и 36,8% соответственно.

Далее рассмотрим возрастную структуру отдела № 2 (таблица 5).

Таблица 5 – Ряд распределения по возрастным группам работников

Показатель	Численность отдела на 01.01.2020 г		Численность отдела на 01.01.2021 г		Численность отдела на 01.01.2022 г	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
До 25 лет	1	11,1	2	16,6	3	15,7
25-35 лет	3	33,3	5	41,6	8	42,1
35-45 лет	3	33,3	4	33,3	8	42,1
После 45 лет	2	22,2	1	8,3	0	0
Итого	9	100	12	100	19	100

В таблице выше показано увеличение на два человека, или 14,3%, в категории «25-35 лет».

Для более наглядной иллюстрации возрастной структуры на рисунке ниже (рисунок 9) показано распределение по возрасту.

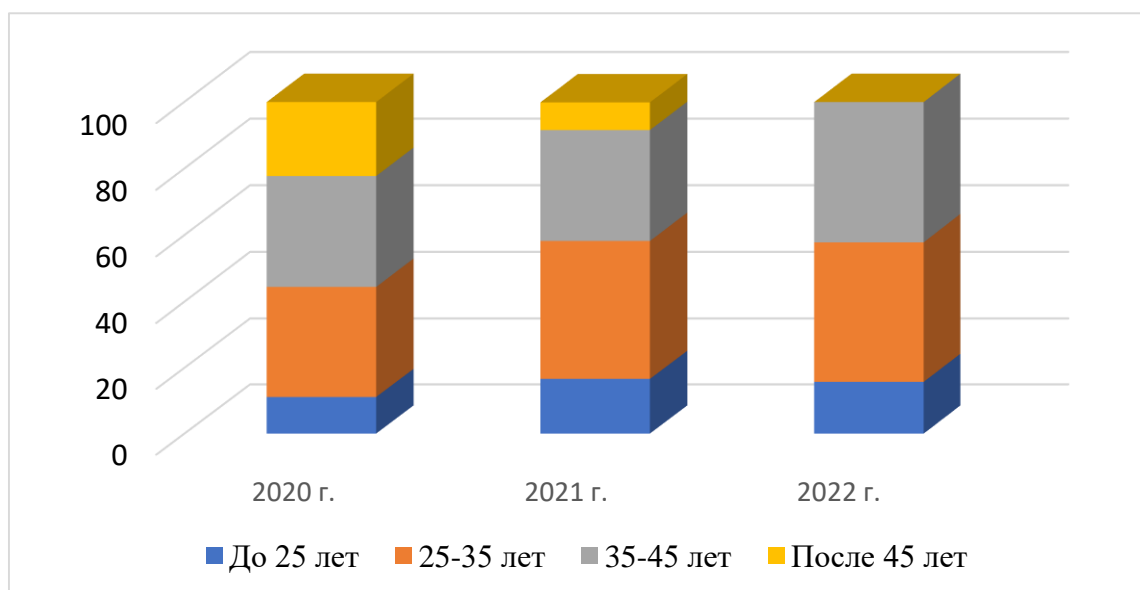


Рисунок 9 – Удельный вес сотрудников по возрастным группам

Рисунок 9 демонстрирует возрастную структуру персонала организации, откуда видно, что большая часть работников находятся в категории до 35-ти лет. Это означает, что они амбициозны, способны к инновациям и проектной деятельности, могут принимать креативные решения. Проблемой следует указать отсутствие достаточного опыта профессиональной деятельности.

В изучении трудовых ресурсов и персонала организации не следует упускать из виду такой показатель, как опыт работы сотрудников на предприятии. Этот пункт указывает на стабильность организации в целом и её управление человеческими ресурсами: высокая доля людей, проработавших более одного года, говорит о том, что условия труда соответствуют ожиданиям сотрудников. Анализ данного показателя представлен в таблице ниже.

Далее рассмотрим классификацию персонала отдела № 2 по стажу работы (таблица 6).

Таблица 6 - Классификация персонала по стажу работы

Трудовой стаж	На 1 января 2020 г	На 1 января 2021 г	На 1 января 2022 г	Изменение (+,-)	Темп роста, %
До 1 года	3	1	2	-1	66,6
От 1 до 3 лет	3	3	8	+5	266,6
От 3 до 5 лет	2	3	3	+3	300
Более 5 лет	1	5	6	+6	600
Итого:	9	12	19	10	211,1

Данные таблицы 6 демонстрируют, что более трети сотрудников имеют стаж работы в банке свыше пяти лет, что является самым высоким показателем. Десятая часть имеют стаж работы в коллективе банка не более года, и около 60-ти процентов проработала в пределах пяти лет.

Сотрудники проходят комплексное обучение для повышения квалификации в Корпоративном университете Сбербанка. Происходит

обучение по программе международного уровня и проводится при помощи технологий удалённого обучения.

Корпоративный университет Сбербанка был создан в марте 2012 года и за это время создал для сотрудников многочисленные возможности для обучения и развития управленческих и профессиональных навыков.

Новичкам Сбербанка предлагается программа обучения по типу «Wellcome!», и составляет программу онбординга. Программа адаптации раскрывается как комплексный процесс совершенствования, в который входят такие мероприятия как: знакомство с должностной инструкцией; обучение; стажировка; адаптация на рабочем месте и подведение итогов.

По традиции банка, процесс адаптации длится не более 3-х месяцев и чаще обозначается в трудовом договоре, как испытательный срок. Программа адаптации помогает новым сотрудникам лучше и быстрее войти в рабочий процесс и прочувствовать его.

Концепция программы семинаров используется для повышения квалификации специалистов. Семинары по сервисам «мастерские сервиса», «мастерские коммуникации», «мастерские личной эффективности», направлены на развитие профессиональных и лидерских качеств, навыков работы в команде и умения работать с внутренними и внешними клиентами.

Банку нужны молодые, креативные специалисты, поэтому он сотрудничает с такими вузами, как: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Финансовый университет при Правительстве РФ и Российская академия народного хозяйства и государственной службы предлагают студентам стажировки и учебные курсы. В Тольятти – это Тольяттинский государственный университет.

Сотрудники на испытательном сроке застрахованы от несчастных случаев и критических заболеваний; добровольное медицинское страхование сотрудников со стажем работы более одного года полностью оплачивается Сбербанком. Программа добровольного медицинского страхования перекрывает расходы на экстренную и плановую госпитализации, а также



амбулаторные услуги, такие как посещение врача первичной помощи и вызов врача на дом.

В Центре Корпоративных Решений Сбербанка функцию управления человеческими ресурсами выполняет отдел управления человеческими ресурсами. Руководит отделом начальник, а менеджеры по работе с клиентами являются его подчиненными. Рассмотрим схему управления человеческими ресурсами в компании.

На рисунке 10 представлена общая схема управления.

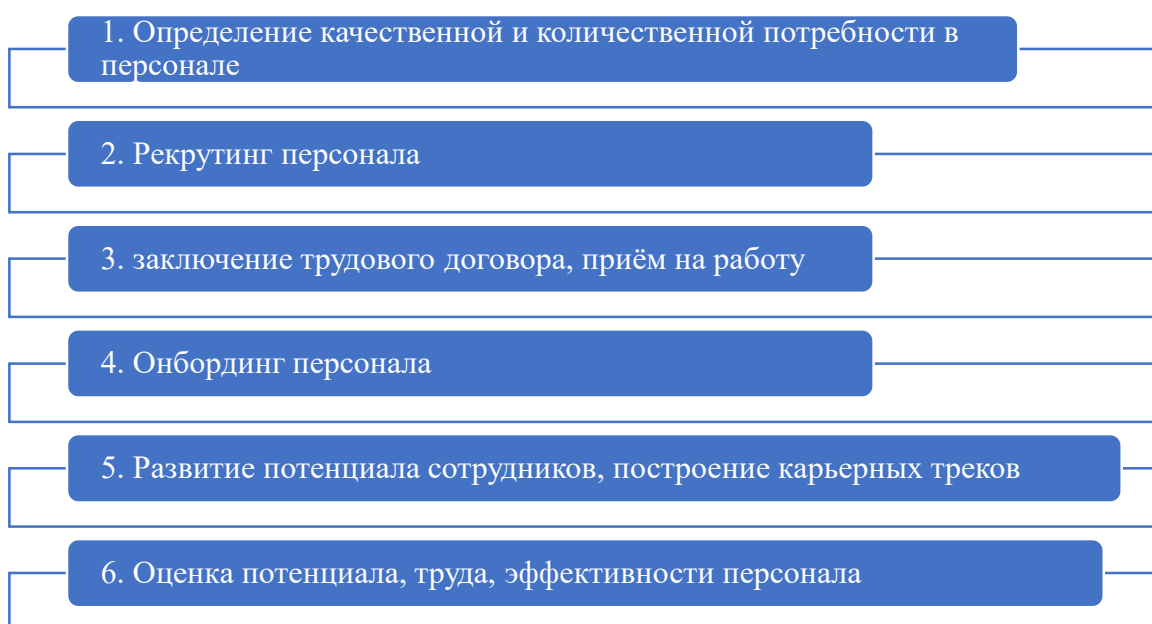


Рисунок 10 – Система управления персоналом предприятия

Рассмотрим систему управления персоналом в Центре Корпоративных Решений Сбербанка сектор продаж № 2 по основным выполняемым функциям:

Во-первых, система подбора и отбора персонала. В ходе подготовки к собеседованию начальники сектора №2 Центра Корпоративных Решений Сбербанка России.

Рекрутеры проводят мониторинг резюме соискателей и рекомендации кандидата на предмет их соответствия критериям вакансии.

Прорабатывают основные вопросы и составить план проведения собеседования.

Заблаговременно информируют кандидата о дате, времени и месте проведения собеседования, сообщить адрес и контактную информацию компании.

Подготавливают таблицу с результатами предварительного собеседования и оценить кандидатов.

Во-вторых, организация адаптации новичка. Во время процесса трудоустройства на работу, стажёру даётся информация, необходимая для становления частью отдела продаж № 2:

- штатное расписание, отражающее структуру компании;
- диаграмма функциональных назначений;
- комплект документов.

Все новые сотрудники проходят трехмесячный испытательный срок. Все новые сотрудники проходят трехмесячный испытательный срок. Период адаптации в компании также считается трехмесячным.

Начальник сектора составляет план адаптации нового сотрудника и определяет его задачи на весь испытательный срок. По окончании испытательного срока сотрудник получает признание. Испытательный срок считается оконченным, когда все возложенные на него обязанности выполнены. Если руководство не удовлетворено результатом, оно может принять решение о прекращении сотрудничества до окончания испытательного срока.

Рассмотрим показатели прохождения сотрудниками испытательного срока и периода адаптации (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели прохождения сотрудниками периода адаптации

Показатели	2020 г.	2021 г	2022 г	Отклонения 2022-2021 гг.
	Кол-во чел.			
Принято персонала	5	9	11	2
Количество персонала, уволенного в период адаптации и испытательного срока	3	4	6	2

По итогам анализа данных формируется заключение о качестве прохождения адаптационного периода каждым работником. Оказалось, что менее половины не справились с поставленными задачами на испытательном сроке.

В разговоре с сотрудниками стало понятно, что адаптация была лишь формальностью и они были оставлены наедине со своими вопросами о новой работе. Поскольку они были оставлены без качественной помощи в введении в рабочие порядки – с задачами сотрудники не справились и были вынуждены покинуть компанию.

Важная задача в деле расширения и плодотворного применения интеллектуального богатства банка - забота об интересах сотрудников и создание соответствующих стимулов для них же. Поэтому необходимо проанализировать сложившуюся систему мотивации сотрудников в Центре, вычислить её недостатки и дать рекомендации.

Во-первых, на предприятии должна быть внедрена система управления человеческими ресурсами. Эта система должна включать в себя конкретный процесс оценки работы и чёткую систему мотивации. Всем тут будут являться сами инструменты управления ресурсами. А если в компании их нет, то управление человеческими ресурсами не является приемлемым.

В условиях кризиса, когда все ресурсы должны быть использованы оптимально, важность инструментов выходит на более высокий уровень. Для того чтобы управлять развитием систем компетенций специалистов коммерческого банка, необходимо активизировать их мотивацию и

стимулирование." Центр корпоративных решений Сбербанка, сектор продаж №2 владеет множеством способов материальной и нематериальной мотивации сотрудников, которые условно можно разделить на две группы:

Денежные стимулы и не денежные стимулы.

К первой категории денежных стимулов относятся:

- премию/бонус за достижение целевых показателей банка или KPI (выплачивается ежегодно, ежеквартально или по факту достижения);
- зарплата;
- комиссионные за определенное количество выполненных операций;
- индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, лояльность и долгую службу;
- разделение прибыли между сотрудниками;
- дополнительные льготы.

К не денежным группам относятся следующие виды:

- различные виды социального и медицинского страхования;
- банковские и другие услуги;
- оплата банками определенных расходов (услуги связи, транспортные расходы);
- пенсионные взносы;
- предоставление личных автомобилей, секретарских и парковочных мест;
- предоставление сертификатов магазинов и торговых брендов, предприятий общественного питания и т.д.;
- предоставление туристических ваучеров;
- подарки сотрудникам и членам их семей;
- – Оплата обучения и повышения квалификации сотрудников.

Неденежная мотивация для сотрудников становится все более эффективной. Наиболее распространенные методы неденежной мотивации по

данным Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектор продаж 2 это: признание руководством; праздники для банковского коллектива; возможности профессионального роста и возможность участия в принятии решений.

Система мотивации сотрудников очень важна для формирования корпоративной культуры компании, но без правильной системы оценки персонала мотивация сотрудников не всегда негативно влияет на условия труда в компании. Сбербанк придерживается принципа «Оплата по результату».

Рассмотрим, как проводится оценка персонала в секторе удалённых продаж №2, Центра Корпоративных Решений. Она проводится с помощью системы оценивания – «5+». Когда определяется оценка за групповые показатели по этой системе, основными пунктами будут:

- личная результативность;
- профессиональный рост;
- инновации и оптимизация бизнес-процессов;
- командная работа;
- клиентоориентированность.

Данная система проделанной работы сотрудников имеет также шкалу оценок (рисунок 11).



Рисунок 11 – Критерии оценок по системе «5+»

Сама система не автоматизирована, и количество каждой оценки ограничено. Поэтому каждому сотруднику нужно будет всяческими способами выполнять результаты ради хорошей оценки, что может вызвать нездоровую конкуренцию и тем самым – разлад в коллективе.

Ежегодно Центр Корпоративных Решений Сбербанка проводит конкурс на лучшую должность. Символическое признание, такое как премия председателя правления, почетные знаки, медали, грамоты, включение в Зал славы, также распространены в Сбербанке.

Далее рассмотрим систему оплаты труда в Центре Корпоративных Решений Сбербанка, сектор продаж № 2, которая базируется на следующих продуманных и прогрессивных принципах:

- прозрачность и справедливость вознаграждения: вознаграждение сотрудника определяется должностью, квалификацией, результатами работы и сложностью принимаемых решений;
- внешняя конкурентоспособность: ежегодно на основе анализа данных по занятости и регионам Центр корпоративных решений Сбербанка разрабатывает собственную политику вознаграждения, и, согласно отчёта за 2022 год, средняя зарплата в Сбербанке составляет 56400 рублей.

### **3 Разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы адаптации банковских служащих в Центре Корпоративных Решений Сбербанка**

#### **3.1 Разработка практических рекомендаций по развитию системы мотивации персонала банковской сферы**

Для того чтобы снизить текучесть кадров, необходимо предложить сотрудникам Центра Корпоративных решений Сбербанка отдела продаж №2 следующие рекомендации по развитию системы мотивации:

Первое. Совершенствование корпоративной культуры Центра корпоративных решений Сбербанка.

Создание атмосферы неудовлетворённости. Иногда сильная корпоративная культура может быть препятствием на пути к необходимым изменениям. Организация может годами вырабатывать свой собственный стиль работы, но он неизбежно устареет, и работа уже не будет соответствовать современным стандартам. В таких случаях необходимо создать внутреннюю конкуренцию среди работников, которая послужит стимулом для повышения производительности.

Информация может быть важным инструментом для запуска эмоциональных процессов. Этого эффекта можно добиться с помощью "запугивания", показывая катастрофические последствия непринятия мер. Например, в ходе конференции или общего собрания предоставить сотрудникам информацию, освещающую текущие проблемы по сравнению с другими конкурирующими организациями. Привлечение в компанию самомотивированных и инициативных сотрудников также может помочь решить проблему.

Создание возможности для проявления инициативы. Главный эффект от вовлечения сотрудников - повышение производительности труда снизу. Если в компании существует политика, согласно которой все идеи HR готовы к

просмотру и анализу руководством, наиболее креативные идеи реализуются, а инициативные сотрудники ценятся, сотрудники же, не проявляющие ранее инициативу, начнут "догонять". При постановке целей для сотрудников, путь выполнения к цели должен быть понятен и прозрачен, а сами цели должны стремиться в одном направлении. Если сотрудники разрываются между разными целями, достичь результатов будет гораздо сложнее.

Вдохновляющее лидерство. Лидеры должны создавать условия для того, чтобы их подчиненные изменили свое отношение к работе и были готовы делать то, что необходимо. Нужно показывать максимально больше примеров, действительно, успешных и квалифицированных специалистов банка, которые не только на словах, но и просто на своём же успехе способны побуждать сотрудников к совершенствованию своих навыков и качества работы. Когда лидеры вселяют в других уверенность, энергию и энтузиазм, повышается настроение и энергия всей команды, это даст необходимый заряд веры и понимания того, что действительно можно идти дальше по карьерной лестнице, делая для организации большой вклад в её и свой успехи.

Согласование интересов компании и сотрудников. Когда сотрудники преследуют цели, схожие с целями компании – работа будет наиболее продуктивной, что является ключевым мотиватором для производительности. Чем сильнее в вашей корпоративной культуре согласованы интересы сотрудников и компании, тем больше времени и усилий ваши сотрудники могут приложить самостоятельно, без какой-либо внешней стимуляции.

Социальная значимость и осмысленная деятельность. Социальная значимость – очень важный критерий при выборе работы. Людей интересуют не только материальные виды наград, но и чтобы их работа была значимой, принося пользу социуму. Многие организации используют отзывы клиентов в рекламных целях, только для маркетинга. Но есть и другие преимущества, которые можно извлечь из этих данных. Простое получение честной обратной связи о том, какую нужную помощь кто-то оказал. Это может укрепить веру в то, что работа сотрудника несёт пользу. Энергия, поступающая извне



организации, обладает высоким потенциалом. Здесь действуют три основных принципа:

- мероприятия, проводимые пользователями, могут быть организованы и сняты на видео для размещения на сайте компании, или истории клиентов могут быть распространены внутри компании. Сотрудники могут вдохновлять друг друга, делясь историями конечных пользователей. Таким образом, сотрудники могут вдохновлять не только своих коллег, но и самих себя. Сотрудникам важно выходить из офиса и видеть, что происходит. Всем и всегда нужна обратная связь;
- сопереживание и эмпатия. Сотрудники понимают важность проблемы и способны её прочувствовать, что только будет дополнительной мотивацией для скорейшего решения проблем клиентов банка;
- принадлежность на работе. Чувство принадлежности на работе способствует приверженности сотрудников своей работе. Когда сотрудники чувствуют поддержку со стороны коллег и помощь в преодолении препятствий, они чувствуют себя лучше и мотивированы работать лучше;
- признание. Для того чтобы сотрудники работали наилучшим образом, работа должна быть образом жизни, а не просто средством достижения цели. Сотрудники должны чувствовать, что они вносят особый вклад в успех компании и что они являются важной частью её целей. Если они будут чувствовать себя ценными и незаменимыми сотрудниками, они будут отдавать приоритет работе и забудут об отдыхе и других интересах;
- смена обстановки и деятельности. Люди проводят на работе треть своей жизни и именно от работодателя зависит, будет ли это время серым, и унылым или наполненным радостью, и энтузиазмом. Смена обстановки в офисе может возродить давно забытую страсть к работе,

но не менее важно предотвратить выгорание и привнести в компанию новые идеи.

Во-вторых, необходимо изменить подход к организации процесса адаптации персонала.

Планирование и подбор подходящего наставника. Составьте годовой план обучения для каждого сотрудника, чтобы обеспечить постоянное совершенствование, развитие компетенций и карьерный рост. Также нужно уделить особое внимание подбору сотрудника, который поможет новичку в его вхождении в коллектив и рабочий ритм, нужно, чтобы наставник был подобран правильно, для того чтобы всегда смог вселить веру в силы нового сотрудника и всегда настроить на нужный и продуктивный лад. Важно сделать это именно с индивидуальным подходом, чтобы в кратчайшие сроки появилось взаимопонимание и обучение с дальнейшей трудовой деятельностью стали полезны для обеих сторон. Такой документ служит основой для разработки конкретных и индивидуальных программ обучения. Как правило, он состоит из нескольких разделов:

- ориентационные занятия для новых сотрудников всех уровней;
- обязательное специализированное обучение для всех сотрудников для обеспечения наилучшего решения задач компании;
- обучение для улучшения коммуникационных процессов внутри организации. В ходе обучения с этой целью определяется, например, как сократить время совместных совещаний, какие документы использовать для определения дополнительных функций или устранения дублирования и т.д;
- дополнительное обучение - обучение для контроля и оценки развития сотрудников, чтобы можно было реализовать предложения по улучшению и рационализации внутренних стандартов. Руководство должно пересматривать план обучения ежемесячно или ежеквартально.

Организация. На основании заявок на обучение, поданных руководителями отделов и включенных в план, менеджер по персоналу

анализирует целесообразность реализации различных программ собственными силами. Обучение может проводиться как собственными силами, так и с привлечением независимых тренеров, консультантов или обучающих организаций. Запросы подаются менеджеру по персоналу, ответственному за обучение, который согласовывает темы программ, а также количество и состав сотрудников, которых необходимо обучить. На рисунке ниже (рисунок 12) представлен процесс организации обучения.



Рисунок 12 – Процесс организации обучения

Далее рассмотрим таблицу ниже (таблица 8), где процесс организации обучения описан более подробно.

Таблица 8 – Описание процесса организации обучения

Действие	Документы или информация
Обоснование обучения	Положение об обучении, политика по обучению и развитию, заявки на обучение
Оценка процесса обучения	Программа обучения, договор с учебным центром
Определение потребностей	Бланки опроса для выявления вовлечённости в процесс обучения
Распределение ресурсов	Конкретное понимание затрат на проведение обучения
Составление плана обучения	Списки сотрудников, информация о проведении обучения
Составление учебной программы	Создание и составление тестов, заданий, а также ситуативных кейсов

Преимущество предлагаемого решения заключается в том, что можно определить потребности в обучении, контролировать процесс обучения и вносить изменения. В конце обучения также проводится анализ его эффективности.

Мотивация для достижения высокой производительности труда. Необходимо найти способы мотивации сотрудников как на личном уровне, так и на уровне рабочего места. Положительная мотивация возникает, когда людей просят что-то сделать, но она исчезает, когда их «заставляют» это делать. Наличие свободы в использовании своих способностей и навыков до того, как руководство скажет, что делать, способствует оптимальному поведению сотрудника и заставляет его нести ответственность за собственные результаты.

Поэтому мотивация через обучение не должна отменять желания сотрудника, заставлять его развивать компетенции, в которых он не заинтересован, или принуждать его к развитию профессиональных или личных качеств. Сотрудники должны быть свободны в своем выборе: они имеют право подавать заявки на обучение и самостоятельно выбирать программы обучения.

Таким образом, обучение, предоставляемое компанией, становится настоящим стимулом. Обучение, которое является навязчивым и нарушает планы человека, обычно контрпродуктивно.

Программы обучения должны постоянно актуализироваться и осовремениваться, чтобы делать их полезными для сотрудников. Также должны быть возможность применения на практике и совершения ошибок, чтобы получать ценные уроки, и ценный опыт; учёт индивидуальных особенностей и темпов развития - всё это необходимо для достижения высоких результатов обучения.

Поэтому сотрудники склонны положительно относиться к новым возможностям обучения, дополнительному обучению и дополнительным возможностям, таким как стажировка, которые может предоставить их компания.

Обучение будет ещё более привлекательным, если существует механизм, связывающий мотивацию и стимулы с результатами обучения.

Управление. Эта функция означает, что рекрутеры отслеживают результаты обучения и определяют развитие компетенций, необходимых для конкретных рабочих мест. Успешная программа обучения и развития позволит получить профессиональную рабочую силу с навыками и сильной мотивацией для достижения целей и задач организации, что естественным образом приведет к повышению производительности труда и, в конечном счете, стоимости человеческих ресурсов компании. Выполненная программа обучения оценивается на основании листа оценки обучения, который заполняется всеми участниками. В таблице ниже (таблица 9) представлены наиболее распространённые ошибки при проведении контроля обучения.

Проанализировав ситуацию с адаптацией сотрудников на предприятии, можно сделать вывод, что там отсутствует система управления, а работа по адаптации новых сотрудников не носит системного и формального характера.

Отсутствуют структурные механизмы закрепления функций управления адаптацией за конкретными сотрудниками предприятия, что задерживает

организацию рабочего места новых сотрудников, и процесс управления адаптацией в настоящее время не завершён полностью. Можно сделать вывод, что процесс ещё не завершён.

Таблица 9 – Ошибки в обучении

Ошибка	Последствия
Использование некорректного способа получения обратной связи	Отклонения не устраняются
Результаты не сравниваются с неадекватным эталоном	Аварийные регламенты создаются там, где надо менять систему
Результаты сравнения, при отсутствии отклонений, не фиксируются и не сообщаются исполнителю	Результаты оцениваются, но причины не выявляются, а приписываются исполнителю, из-за чего происходит наказание исполнителя

Вам необходимо разработать план адаптации нового сотрудника.

Каждому шагу в методике процесса адаптации предшествует подготовительный шаг, который заключается в документировании процесса адаптации. Первый шаг в технике процесса адаптации заключается в следующем:

- разработка информационной брошюры;
- разработка общей и специализированной программ адаптации;
- разработка теста для отбора менеджеров;
- информирование сотрудников о критериях оценки и сроках оценки
- результатов адаптации;
- первый рабочий день.

Вторым шагом в методологии процесса адаптации является знакомство сотрудника с непосредственным руководителем и рабочей командой.

- познакомить сотрудника с непосредственным руководителем;
- познакомить сотрудника с рабочей группой.

Третий шаг в методике процесса адаптации: наставник наблюдает за тем, как сотрудник справляется с работой, помогает, советует и направляет сотрудника на решение текущих вопросов. При необходимости наставник уточняет информацию, которую сотрудник предоставил менеджеру.

- подготовьте лист адаптации;
- подготовьте документ об оценке сотрудника при приеме на работу;
- подготовьте форму обратной связи о работе нового сотрудника в период адаптации;
- подготовьте анкету сотрудника;
- подготовьте форму отчёта об адаптации.

Это позволяет улучшить применение данных мер в системе мотивации отдела продаж № 2 Центра корпоративных решений. В Сбербанке руководитель может мотивировать сотрудников организации и увеличить количество сотрудников, которые довольны условиями работы, и хотят продолжать работать, стремясь улучшать свои профессиональные навыки для дальнейшего развития в организации. Это увеличит количество работников, которые довольны условиями труда, климатом в коллективе, и признанием своих заслуг руководством. Тем самым, будут искренне хотеть продолжать работать, что сократит текучесть кадров и будет оказывать положительный эффект на привлечение новых лиц в компанию.

### **3.2 Оценка социально-экономического эффекта предложенных мероприятий**

Социально-экономический эффект от разработанных нами мер является результатом их влияния на результаты деятельности компании. Предлагаемые меры могут быть реализованы в течение одного года.

Это время необходимо для составления программы мероприятий и повышения осведомлённости в этой области, предоставления менеджерам по персоналу

соответствующих возможностей, формирования положительного имиджа и ожидания сотрудников.

Графическое отображение системы мотивации персонала представлено в таблице ниже (таблица 10).

Таблица 10 – Графическое отображение функций системы мотивации персонала

Операция	Исполняющие обязанности				
	Отдел	Руководитель	Начальник	Бадди (наставник)	Затраты в руб. в год
Премия за создание процесса обучения	-	х	х	-	19000
Назначение бадди (наставников)	-	х	х	х	15000
Создание корпоративной культуры	х	х	х	-	20000
Совершенствование системы материальной мотивации	-	х	х	-	120000
Организация и проведение обучения	х	х	х	-	90000
Итого	-	-	-	-	264000

В таблице 10 можно увидеть общие затраты на совершенствование системы мотивации составляют 264 000 рублей. Данная затрата будет отличной инвестицией в дальнейший успех организации, поскольку будут направлена на развитие и совершенствование одного из пунктов материальной мотивации для сотрудников к более качественному выполнению поставленных задач.

Использование системы наставничества улучшит совокупность показателей деятельности Сбербанка, повышение производительности труда, увеличение продаж товаров и услуг банка, повысить вовлечённость менеджеров в операционную организацию в части выполнения плана приёма,



повысить качество услуг, улучшить социально - психологическую атмосферу в организации, что в дальнейшем скажется максимально положительно на результатах работы сотрудников, следовательно и банка, который благодаря такому подходу будет не только улучшать свои позиции на финансовом рынке, но и будет закрепляться в статусе одного из лучших и надёжных работодателей.

Пересмотр и актуализация программ обучения сотрудников помогут сделать их более современными и привлекательными для постижения, что даст толчок росту показателей компетенции как новых, так и уже опытных сотрудников банка. Это поможет улучшить скорость и качество работы, уровень клиентского сервиса, что даст больший охват довольных граждан, пользующихся услугами Сбербанка.

Создание и креативный подход к совершенствованию корпоративной культуры способствуют чувству единения сотрудников между собой и более крепкого ощущения команды за спиной. Людям будет приятно находиться в своём коллективе и нахождение на рабочем месте не будет казаться рутинной, ведь начинать новый рабочий день среди коллег, между которыми есть настоящее доверие, будет только улучшать результаты команды и банка в целом, поскольку каждый будет готов помочь другому и будет работать на результаты команды, что только ещё больше поможет банку достигать поставленных целей.

## Заключение

Мотивация - одна из важнейших функций в управлении человеческими ресурсами, которая побуждает и позволяет сотрудникам эффективно работать для достижения целей организации. Цель мотивации - создать набор условий, стимулирующих поведение, чтобы сотрудники могли как можно эффективнее достигать своих целей. Желание сотрудников выполнять свою работу максимально эффективно предполагает высокий уровень лояльности к компании. Этого можно достичь, заверив сотрудников в том, что руководство понимает и заботится об их индивидуальных потребностях.

Всем сотрудникам важно знать, что их интересы и пожелания учитываются руководством компании. Поэтому схемы стимулирования труда эффективны при соблюдении двух условий:

- у вас есть достоверная информация о потребностях и ценностях ваших сотрудников;
- условия труда отвечают личным потребностям каждого сотрудника и позволяют ему достичь своих целей. Поскольку цели и ценности сотрудников могут меняться со временем, роль менеджера по персоналу, занимающегося системами стимулирования, заключается в том, чтобы отслеживать потребности сотрудников и находить способы их выявления.

В данном исследовании было выполнено:

- рассмотрены теоретические основы мотивации сотрудников;
- проанализирована система мотивации Сбербанка России;
- определены пути совершенствования системы мотивации сотрудников Сбербанка России.

В первом разделе были рассмотрены теоретические основы управления мотивацией: сущность, роль и значение мотивации, а также методы и системы повышения мотивации.

В результате мотивация как цель управления должна достигаться с помощью стимулов, а поведение отдельных сотрудников должно оказывать положительное или отрицательное влияние на удовлетворение потребностей и достижение целей.

Во втором разделе описан анализ системы мотивации сотрудников Центра Корпоративных Решений Сбербанка сектор продаж №2 организационно-экономические аспекты деятельности организации.

Сбербанк известен как старейший и крупнейший банк России и всегда стремится конкурировать с лидерами рынка. Подчеркивается ценность и важность сотрудников, и знание того, что банк не сможет стать ведущей финансовой компанией в мире, и достичь наших целей без достижения ими своих личных и профессиональных целей. Как организация, банк зависит от своих клиентов, их потребностей, мечтаний и целей.

Анализ системы мотивации сотрудников Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектора продаж №2 выявил проблемы в данной области. Кроме того, Центр Корпоративных Решений Сбербанка, сектор продаж № 2, нуждается в рекомендациях по развитию персонала и приобретению профессиональных навыков через систему наставничества. Желательно, чтобы с "новичками" работала команда наставников, состоящая из самых опытных и квалифицированных сотрудников, которые могут найти индивидуальный подход к каждому, проконсультировала их, как новым сотрудникам применять свои профессиональные качества и навыки в работе.

Должность с самым низким уровнем удовлетворенности существующей схемой вознаграждения сотрудников - младшие специалисты. По результатам анализа системы мотивации сотрудников Центра Корпоративных Решений Сбербанка, сектора продаж № 2 можно выделить наиболее проблемные функциональные области системы управления персоналом компании, которые негативно влияют на сотрудников компании:

- система профессионального и карьерного развития (обучение в компании и удержание персонала);

- система адаптации (отсутствие наставничества);
- корпоративная культура.

На основании полученных результатов были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала отдела продаж Центра корпоративных решений Сбербанка сектор продаж № 2:

- в компании разработан процесс обучения и профессионального развития персонала;
- регламентирован процесс адаптации и отработан процесс наставничества;
- разработана корпоративная культура компании;
- разработаны основы корпоративной культуры компании.

Проект данной деятельности может быть реализован в будущем году и его общая стоимость создания составляет 264000 рублей.

## Список используемых источников

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования. М.: ИЮНИТИ-ДАНА, 2021. - 342 с Андреева Г. М. Социальная психология. - М.: Высшая школа, 2022. – 265 с;
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. – 2019. – № 1;
3. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И. Управление персоналом: Модели управления М.: ЭКСМО, 2019. – 234 с;
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М. : Юнити, 2019. – 398 с;
5. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя. М.: ИД «Ассиана», 2019, – 197 с;
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2021. – 478 с;
7. Виханский О.С., А.И. Наумов Менеджмент. М.: Библиотека менеджера, 2019. – 234 с;
8. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. М.: Управленческая мысль, 2021. – 394 с;
9. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2020. – 198 с;
10. Галенко В.П, Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Спектр, 2023. – 256 с;
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. СПб.: Питер, 2021 – 190с;
12. Герчикова И. Н. Менеджмент. М.:ЮНИТИ, 2019 – 510 с;
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИПУ, 2020. – 305 с;
14. Горбунова М.В. Основные теории управления [Текст] – СПб.: Наука, 2020. – 356 с. 8. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2020. – 578 с;

15. Дементьева, А. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / А. Дементьева, М. Соколова. М. : Аспект Пресс, 2020. - 293 с;
16. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Академия, 2013. – 337 с;
17. Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 2019.- 589 с;
18. Дятлов В.А. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2022. – 414с;
19. Егоршин А.П. Управление персоналом. М.: Высшая школа, 2022. – 51 с;
20. Ендовицкий, Д. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала / Д. Ендовицкий, Н. Беленова. – М.: Альпина, 2019. - 142 с;
21. Жуплев А.В. Руководитель и коллектив. Ставрополь: Кн. Изд-во, 2020. – 178 с;
22. Иванова, С. Теория организации / Иванова С. – М.Кнорус, 2019. - 254с;
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. Пос. М. : Проспект, 2023. – 414 с;
24. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России». – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/person>. – Дата обращения 11.09.2023
25. Сотникова С.И. Управление карьерой. С.И. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2020. – 134 с;