

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 Система управления персоналом на основе изменений в организационной (на примере ПАО «Сбербанк Байкальский банк»)

Обучающийся

В.В. Осипенко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Осипенко Вероника Владимировна

Тема работы: «Система управления персоналом на основе изменений в организационной (на примере ПАО «Сбербанк Байкальский банк»)»

Научный руководитель: к. п. н., доцент Кифа Л. Л.

Цель исследования – совершенствование системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Предметом исследования является система управления персоналом и ее элементы в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Методы исследования – методики теоретического изложения, анализ, синтез, методики сравнения, методики индукции, методики дедукции, методики статистического и математического анализа, табличные и графические методы интерпретации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в качестве направлений совершенствования системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» предложено:

- повышение квалификации персонала банка за счет проведения тренинговых мероприятий и внедрения системы коучинга;
- повышение уровня сплоченности коллектива;
- проведение ежегодного конкурса уровня финансового профессионализма.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования материалов практического направления специалистами организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 14.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом	6
1.1 Понятие и сущность подсистем системы управления персоналом	6
1.2 Особенности и показатели эффективности системы управления персоналом в банковской сфере	13
2 Анализ системы управления персоналом в.....	26
ПАО «Сбербанк Байкальский банк»	26
2.1 Общая характеристика банка.....	26
2.2 Оценка системы управления персоналом в Байкальском банке.....	30
3 Направления совершенствования системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».....	45
3.1 Описание мероприятий, предлагаемых для внедрения, алгоритм их введения в деятельность банка	45
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий.....	47
Заключение	50
Список используемой литературы и используемых источников.....	52
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2020-2021 гг.	57
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2020-2021 гг.	59
Приложение В Анкета для опроса работников банка по оценке системы банка труда и управления персоналом в банка.....	61
Приложение Г Анкета для исследования уровня готовности руководства и специалистов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» к изменениям и развитию.....	62
Приложение Д Анкета для исследования психотипа согласно В. В. Гуленко	63

Введение

Осуществление процесса управления персоналом является основным процессом и фактором повышения как уровня конкурентоспособности банка, так и уровня долгосрочного развития.

Для того, чтобы банковские учреждения были конкурентоспособными, им необходим персонал высокой квалификации, который сможет выполнять все поставленные задачи. Следовательно, управление персоналом – это ключевая функция управления банковскими учреждениями.

Рынок труда нуждается в постоянном совершенствовании подходов к процессу подготовки специалистов для банковских учреждений. Отсюда и понятно то, что основной задачей руководителя банковского учреждения выступают изменения внешней среды, оказывающей положительное влияние на развитие персонала.

Практика работы банковских учреждений демонстрирует, что именно результат работы позволяет персоналу стать наиболее мобильными в любой управленческой ситуации. Поэтому, каждому банковскому учреждению необходимо обеспечить эффективное управление персоналом в текущем состоянии и поддержать эффективность оказания услуг.

Тема развития управления персоналом для написания выпускной квалификационной работы является актуальной, так как именно формирование эффективной системы является основополагающим фактором для определения конкурентоспособного положения банковского учреждения.

Целью работы является совершенствование системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Для достижения цели, установленной в выпускной квалификационной работе, необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ теоретических аспектов системы управления персоналом;

- обозначить особенности и показатели эффективности системы управления персоналом в банковской сфере;
- осуществить оценку экономического состояния ПАО «Сбербанк Байкальский банк»;
- провести анализ существующей системы управления персоналом в Байкальском банке;
- разработать и описать мероприятия, предлагаемые для внедрения, а также алгоритм их введения в деятельности банка, а также подтвердить их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Предметом исследования является система управления персоналом и ее элементы в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы работы отечественных ученых в области управления персоналом и менеджмента, а также материалы практического направления, представленные ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за период 2019-2021 гг.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методики: методики теоретического изложения, анализ, синтез, методики сравнения, методики индукции, методики дедукции, методики статистического и математического анализа, табличные и графические методы интерпретации.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом

1.1 Понятие и сущность подсистем системы управления персоналом

Цель управления персоналом – обеспечение подготовленными работниками для эффективной деятельности и реализации стратегического развития

Система управления персоналом – это комплексные методики управления сотрудниками, которые позволяют получить полное представление о результатах работы, создать условия и инструменты для стимулирования персонала и достижения всех целей [8, с. 54].

В связи с тем, что экономика Российской Федерации перешла на инновационный тип развития, система управления персонала выбрала свое направление на то, чтобы повышать не только производительность, но и эффективность труда персонала. В настоящее время реальным объектом системы управления персонала выступает человеческий интеллектуальный капитал [4, с. 3].

При поступлении на работу, работники предлагают рабочую силу и желают знать о том, насколько труд будет оплачен, и по каким правилам работники будут работать в учреждении. Это реально узнать по правилам и по регламентации деятельности [6, с. 50].

Регламент – правила, отвечающие за установление порядка деятельности в сфере управления персоналом [2, с. 66].

Наличие расширенного количества элементов управления персоналом представлено в качестве системы, основной целью которой выступает формирование трудового порядка персонала. В рамках системы управления персоналом выступают реальные представления, как регламентов, так и нормативов труда при помощи графиков, при помощи схем и таблиц в

разреze документационного и недокументационного представления [7, с. 160].

Процесс эффективного управления субъектами хозяйствования предполагает обеспечение реального взаимодействия всех служб и всех подразделений в рамках четкого распределения обязанностей и исключения их дублирования [8, с. 74].

Правовое регулирование отношений трудового порядка и управления персоналом важно для трудовой деятельности путем четкого описания обязанностей [14, с. 69].

Управление персоналом выступает в качестве процесса по формированию поведенческих правил в основной деятельности. Для персонала – это установление моделей выполнения рабочих процессов. Имеются три способа формирования поведенческих моделей управления персоналом [11, с. 111]: формирование правил; формирование норм; формирование традиций.

Правила всегда официально фиксируются в документации посредством составления стандартов поведения. Правила регулируют технологические области основной деятельности. Например, дресс-код или поведение во время корпоративных мероприятий [15, с. 96].

Нормативы – это модели поведения. Сотрудники принимают участие в том, чтобы сохранять, распространять и контролировать нормы по исполнению рабочих и трудовых обязанностей [17, с. 82].

Под «традициями» понимаются формирование определенных упрощенных правил поведения для сотрудников, при которых существует уже сформированная поведенческая модель, одобренная руководством, но без официального закрепления. В определенном случае, модель формирования традиций выступает в эталонной форме [22, с. 110].

Деятельность учреждения выступает в качестве управленческой и призвана регламентировать процессы и ресурсы для успешного ведения деятельности [20, с. 160].

Под «субъектами деятельности» в процессе управления персоналом выступают сотрудники, исполняющие должностные обязанности [21, с. 55].

Процессы управления персоналом осуществляются посредством формирования следующих документов: должностные инструкции; положения о подразделениях; положения о деятельности должностных лиц. В создании таких документов принимают участие сотрудники по нормированию и регламентации. Сотрудники службы кадрового управления принимают непосредственное участие в том, чтобы грамотно и оперативно разработать документацию по нормированию процессов управления персоналом. Именно персонал выступает в качестве ключевого ресурса для деятельности каждого учреждения. Роль кадровых специалистов при работе с документами планового и учетного направления заключается в том, чтобы разрабатывать планы по управлению персоналом, а также создавать справочник по всем кадровым аспектам [34, с. 87].

Эффективность управления персоналом во многом зависит от профессионализма и компетентности кадровых работников. Управление персоналом требует формирование кадрового отдела, состоящего из руководителя (менеджера) и специалистов. Все это обуславливает важность и особенности управления персоналом [10, с. 16]. Модель обучения представлена на рисунке 1 [13, с. 109].

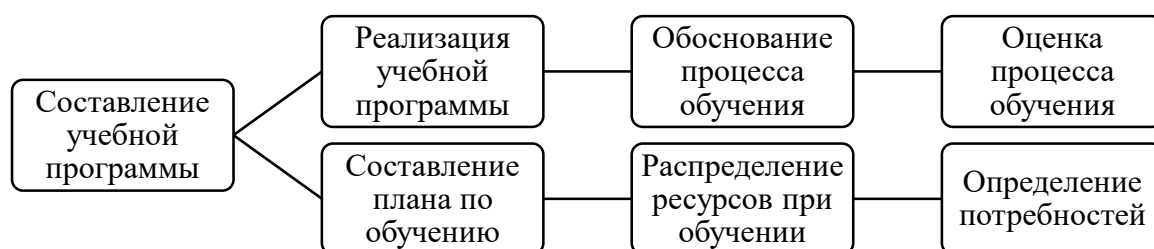


Рисунок 1 – Модель систематического профессионального обучения в процессе управления персоналом

Основными методами обучения кадров в системе управления персоналом являются [20, с. 84]:

- копирование – опытный специалист должен обучать работника, а тот должен повторять его работу;
- делегирование – передача работникам определенных полномочий, с целью решения четких целей и задач;
- ротация в основном применяется для работников, целью обучения которых является владение несколькими профессиями одним работником.

Обучение вне рабочего места осуществляется посредством по новым видам работ на других рабочих местах путем разработки рабочих учебных планов и программ профессиональной подготовки [24, с. 96].

Оценка персонала включает в себя следующие составные элементы (рисунок 2) [27, с. 105].

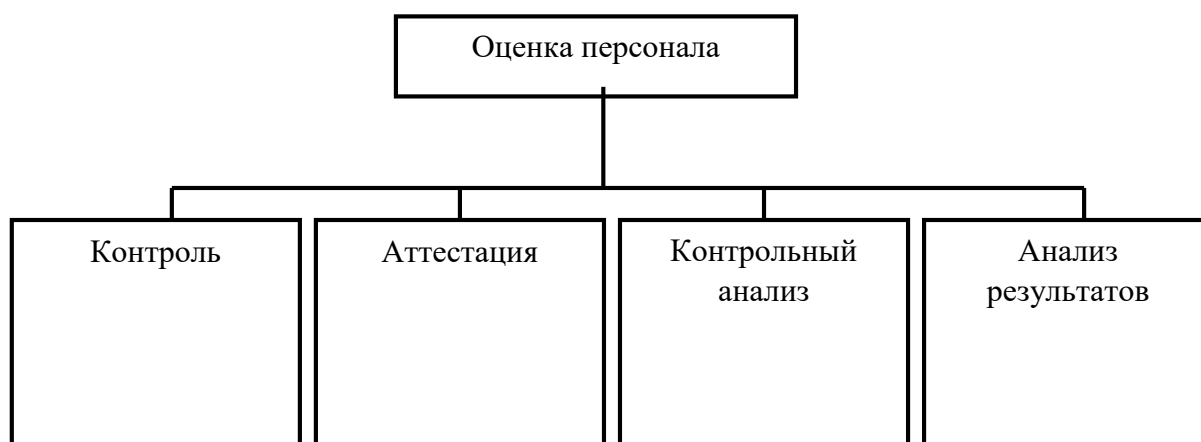


Рисунок 2 – Аспекты оценки работников организации

Управление персоналом является отдельным направлением в системе менеджмента [28, с. 185].

Основными целями по результатам оценки персонала являются: совершенствование управления персоналом, повышение квалификации, изменения поведения, расширение кругозора, планирование карьеры

работников. Управление персоналом решает важную проблему: повышение трудовой мотивации, уменьшение текучести кадров, повышение лояльности работников, повышение трудовых показателей [31].

Развитие человеческих ресурсов – деятельность, направленная на совершенствование способностей работников [11, с. 155].

Моргунов Е. Б. рассматривает управление персоналом, как совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников [33, с. 144].

Управление профессиональным развитием персонала – процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами. Данный процесс направлен на формирование определенных и нужных для совершенствования компетенций сотрудников [35, с. 174].

Профессиональное управление персоналом представляет собой системный процесс. Недостатком данного подхода можно считать отсутствие экономической направленности понятия «управление персоналом» [27, с. 35].

Тебекин Е. Г. рассматривает управление персоналом с точки зрения маркетинговой направленности на качественном и количественном уровне [43, с. 196].

Кибанов А. Я. предлагает рассматривать управление персоналом с точки зрения развития потенциала каждого отдельного работника с рядом составляющих: физических, интеллектуальных, социальных и технологических. Преимуществом данного подхода можно считать наличие учета мнений и интересов работников, а также развитие межличностных отношений [20, с. 107].

Управление персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных действий, включающих управление карьерой, профессиональный рост и обучение персонала. Это процесс, направленный на формирование потенциала сотрудников [36, с. 165].

Формы развития системы управления персоналом представлены на рисунке 3 [11, с. 146].

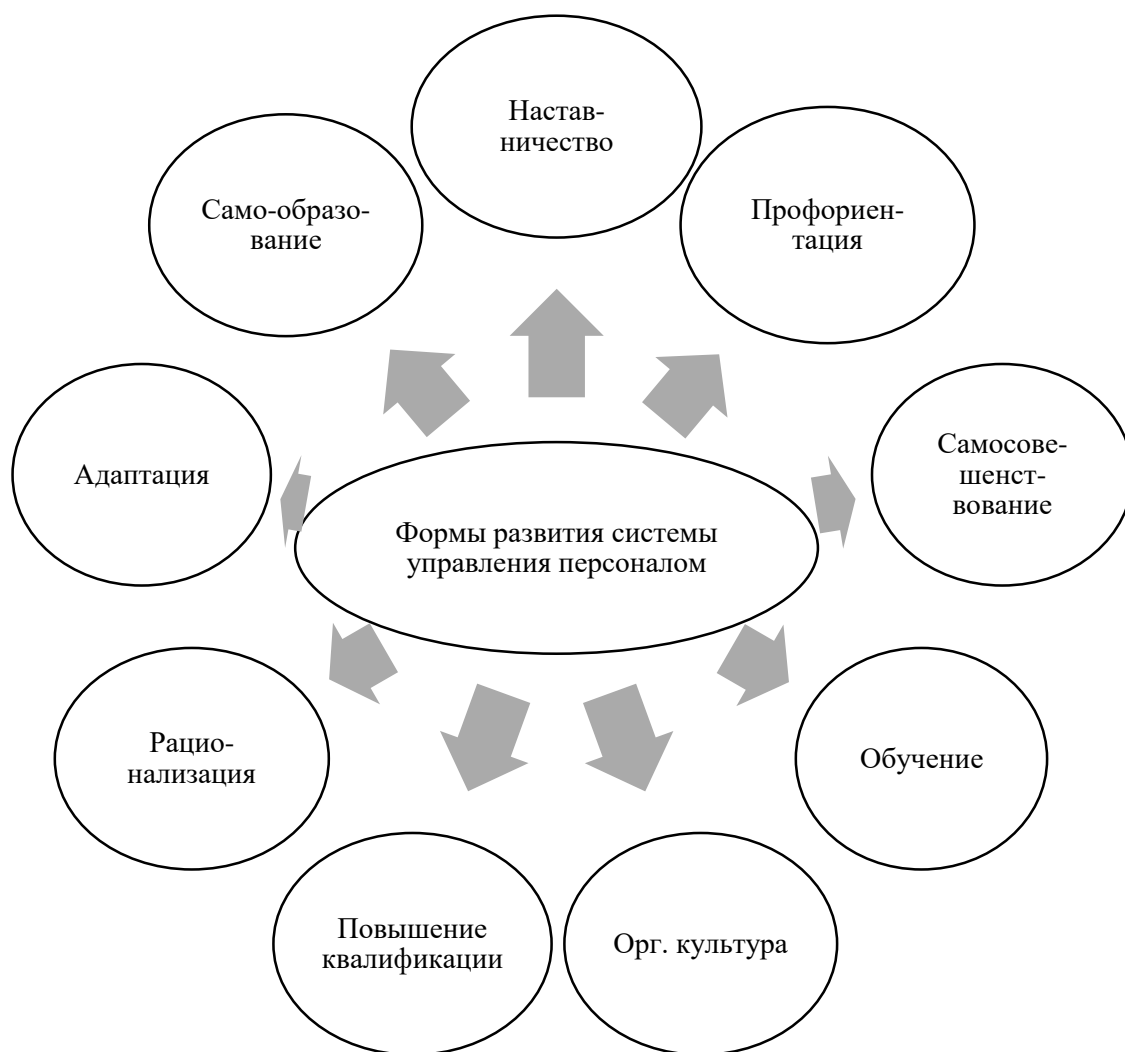


Рисунок 3 – Классификация форм управления персоналом

Основными формами управления персоналом являются наставничество и обучение.

Наставничество является процессом индивидуального обучения персонала, который осуществляется посредством проведения обучения более опытными и высококвалифицированными работниками. Основными преимуществами наставничества являются: систематизация знаний, сокращение адаптации, укрепление HR-бренда, практичность, повышение уровня корпоративной культуры и др. Основным недостатком наставничества является то, что опытный сотрудник уделяет меньше времени на достижение основных стратегических задач и целей [18, с. 55].

Обучение – непрерывный процесс получения работниками новых знаний, приемов в работе, усвоение ими практических навыков и умений [9, с. 118]. Достоинствами обучения в качестве формы управления персоналом являются: доступность и открытость, индивидуальность, личностное развитие, возможности карьерного роста и др. Недостатками обучения являются: высокие требования к постановке задач, высокая трудоемкость и реализации обучения работников, необходимость в заинтересованности самого сотрудника [40].

Организация и процесс управления персоналом осуществляется в следующей последовательности: определение потребности в развитии кадров, определение целей управления персоналом, выбор субъектов обучения, формирование мотивации к обучению и развитию сотрудников, разработка программы и плана управления персоналом, формирование бюджета, организация процесса обучения, контроль результатов, оценка эффективности управления персоналом [44, с. 138].

Построение системы управления персоналом и поддержание ее функционирования требует от систематических финансовых вложений. Оценка эффективности системы управления персоналом состоит в сопоставлении затрат на мероприятия по развитию персонала и результатов, полученных от обучения сотрудников. Система управления персоналом может считаться эффективной, если существует разность между изменением прибыли и затратами на обучение [41, с. 25].

При этом изменение величины прибыли находится как разность между величиной прибыли, для периода после прохождения обучения и аналогичными показателями для периода, предшествующего обучению.

В настоящее время важно развитие проектной деятельности, в том числе, проектного управления персоналом. В комплексной разработке проектно-сметной документации участвуют проектировщики многих специальностей [45, с. 123].

Развитие учреждений и их специфика в настоящее время выдвигает высокие требования к уровню интеллектуальной составляющей работников и повышению их способностей. Творческие проявления, новые знания, реализованные в работе, становятся нормой ведения основной деятельности.

Таким образом, следует сделать вывод, что действия в области управления персоналом стоит рассматривать как вклад в нематериальное имущество. Объектом таких инвестиций становятся сотрудники. Эффективность управления персоналом во многом зависит от профессионализма и компетентности кадровых работников. Управление персоналом требует формирование кадрового отдела, состоящего из руководителя (менеджера) и специалистов. Все это обуславливает важность и особенности управления персоналом в повышении эффективности менеджмента.

1.2 Особенности и показатели эффективности системы управления персоналом в банковской сфере

Современная практика управления персоналом в банковском учреждении позволяет обобщить и выделить три базовых типа кадровой политики, которые в том или ином случае реализует управленческое звено в процессе регламентации и нормирования деятельности персонала [42, с. 44]:

– политика комплекса стимулирующих воздействий на персонал – задействование стимулов материального характера и рост заинтересованности персонала в повышении производительности труда;

– политика мотивационного управления персоналом – ключевой акцент смещается в сторону идеологической составляющей посредством актуализации и воздействия на энтузиазм персонала и на перспективы развития и ожидание роста компании;

– политика сочетания стимулирующего и мотивационного воздействия – сбалансированная политика, реализуемая компаниями с высоким уровнем

развития менеджмента и корпоративной культуры, у которых уже имеется апробированный механизм справедливого распределения материальных и нематериальных поощрений работников.

При этом в зависимости от характера воздействия на поведение, всю совокупность управления персоналом можно разделить на две базовые группы:

- первая – воздействия пассивного характера;
- вторая – активное воздействие на конкретного сотрудника и / или коллектив компании в целом.

Выстраивание в компании действенной системы управления персоналом предусматривает обязательное соблюдение базовых принципов оптимального стимулирования труда в системе менеджмента персонала большинством успешных компаний как за рубежом, так в России. Данные принципы в общем виде сводятся к двум ключевым правилам [46, с. 196]:

а) Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины – направлено на стимулирование исполнительской дисциплины и деловой активности работников и включает в себя два составляющих элемента:

1) условия, призванные обеспечить корректировку поведения специалиста, нарушающего принятую в банке дисциплину и / или установленные в ней производственные, организационные, культурные, технологические и др. нормы;

2) условия, призванные поощрять работников за соответствие установленным требованиям (производственным, организационным, культурным, технологическим).

б) Правило поощрения рационализаторской активности. Функциональная значимость данного правила сводится к стимулированию творческой и инновационной активности каждого специалиста банка, то есть, стимулированию персонала к участию в совершенствовании норм труда и развитию банка. Так или иначе, реализация рассмотренных правил и принципов в системе управления персоналом связана с системой оплаты

труда в качестве элемента стимулирования.

Современные компании в качестве ключевого вектора обеспечения роста эффективности управления персоналом задействуют концепцию ценностноориентированного менеджмента (Value-Based Management – VBM). Использование данного подхода позволяет решить задачи, связанные с: установлением взаимосвязей между ценностью компании для собственников и бизнес-стратегии; определением механизма сопоставления интересов собственников и управляющих; формированием системы соизмерения результатов работы компании и материальным поощрением работников. Причем, если в более ранней практике применения такого подхода ценностноориентированный менеджмент использовался преимущественно для оценки результатов работы высших менеджеров, то сейчас большинство компаний адаптируют и задействуют данный подход и при оценке линейных сотрудников [31, с. 34].

Прогрессивным считается подход, в рамках которого вознаграждение менеджеров и ценных сотрудников строится на основе различных программ участия в прибылях и доходах компании:

- развитие акционерной собственности работников;
- передача акций работникам для участия в прибыли компании;
- продажа акций компании за счет отложенной части заработной платы работника;
- опционные программы, в рамках которых работнику предоставляется право приобретения акций по заранее фиксированной стоимости.

На рисунке 4 отражены ключевые составляющие, использование которых позволяет рационально выстроить систему управления персоналом [43, с. 170].

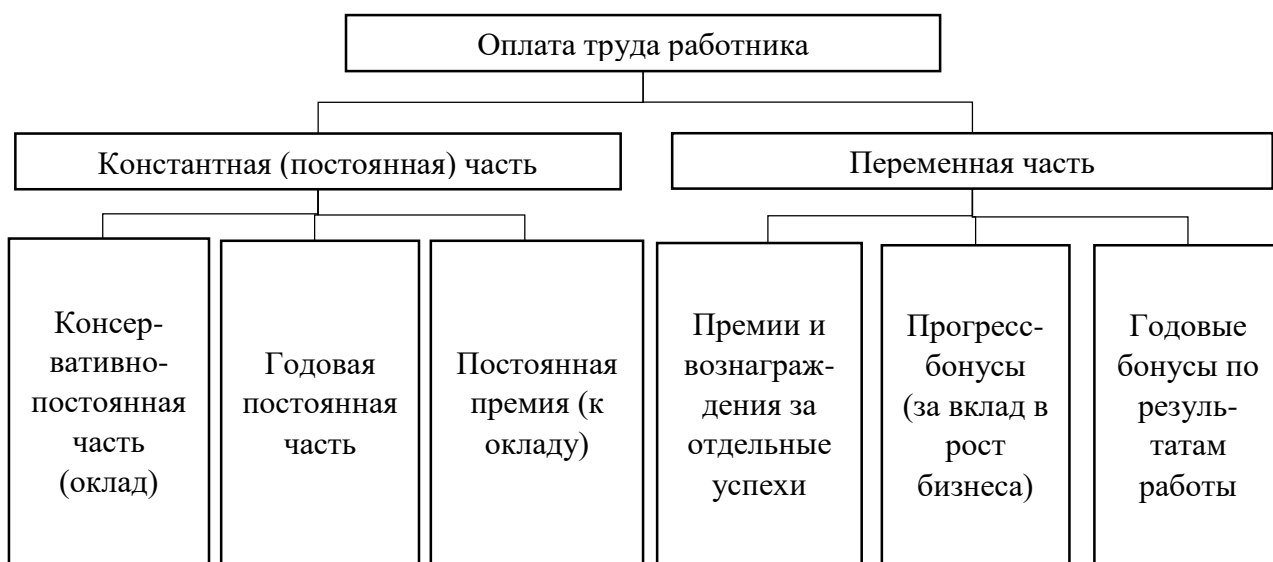


Рисунок 4 – Содержание подходов к формированию системы оплаты труда

Согласно представленным на рисунке 4 данным установлено, что любая система оплаты труда работников в компании может быть разделена на две составляющие: константную и переменную, каждая из которых может состоять из набора различающихся инструментов, подбор и задействование которых происходит с учетом специфики работы компании.

На рисунке 5 представлена общая структурная схема принципов формирования системы управления персоналом [39, с. 222].

С позиций системного подхода управление персоналом состоит, с одной стороны, из совокупности стимулов и действий, поступающих со стороны руководства компании и определяющих мотивы поведения работников для увеличения его трудоспособности, и, с другой стороны, из способов обеспечения компании квалифицированными и талантливыми специалистами, а также их удержанием в компании.

Эффективная система управления персоналом может считаться оптимальной, когда обеспечено поощрение такого труда работника компании, который представляет, с одной стороны, интерес для самого работника, с другой стороны, наибольшую ценность непосредственно для компании.



Рисунок 5 – Разработка дерева задач в системе управления персоналом

В связи с этим, система управления персоналом, должна быть направлена на поддержание и / или повышение требуемой производительности труда, а также на поддержание и / или совершенствование задействованных норм управления персоналом банка.

Подавляющее большинство исследователей вопросов управления указывает на то, что не существует универсальной, готовой к применению в конкретной базовой системы управления, которая гарантировала бы максимальный успех развития персонала. Оптимальная и действенная система управления персоналом всегда разрабатывается индивидуально в каждой компании с ориентацией на множество факторов внутренней среды (характер и отрасль деятельности, численный состав работников,

профессиональный и половозрастной состав работников, уровень развития корпоративных ценностей и т. д.).

Основным элементом любой системы управления является материальный фактор управления персоналом, на основе которого выстраивается вся система в целом. В рамках развития подсистемы материальных факторов можно выделить постоянную и переменную составляющие [12, с. 24]:

- постоянной составляющей является базовый оклад (заработная плата) работника, который выступает в качестве фиксированного материального вознаграждения, получаемого работником на регулярной основе;

- переменной частью является часть вознаграждений в виде премиальных стимулирующих выплат за достижение установленных целей развития.

Также к базовой материальной составляющей все чаще относят формируемый в компании социальный пакет (как правило включает такие составляющие, как обеспечение медицинского страхования, доступ к служебному транспорту, возмещение определенных видов расходов, например, на питание, связь и т. д.). Социальный пакет также выступает выражением дополнительно и на регулярной основе получаемых работником материальных благ, которые не имеют прямого денежного выражения, но несут в себе косвенные доходы за счет экономии собственных средств работника.

Второй важный элемент действенной системы управления персоналом является подсистема, обеспечивающая карьерный и профессиональный рост работника. Ключевым инструментом в такой подсистеме является работа руководства, направленная на создание кадрового резерва компании и возможности планирования карьеры работниками.

Третий элемент современной системы управления персоналом – подсистема признания достижений работников. Необходимость

выстраивания данной подсистемы обусловлена фактом того, что глубина и сила управления напрямую коррелирует с фактами своевременного вознаграждения, эффективного (не формального) распределения ответственности.

Заключительным элементом современной системы управления персоналом является обеспечение развития корпоративной культуры в компании, совершенствования морально-психологического климата в коллективе, налаживанию неформальных каналов реализации власти и стандартов поведения.

Как отмечают современные исследователи, разработка системы управления персоналом представляет собой комплекс научно-обоснованных мер, направленных на стимулирование работников компании к эффективной работе на долгосрочной основе. Внедряемая система стимулирующих мер должна обязательно служить для руководства и компании средством реализации стратегии устойчивого развития компании.

Развитая и действенная система управления персоналом, в конечном счете, оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж компании в лице соискателей и / или восприятие компании контактными аудиториями, что способно обеспечить привлечение наиболее конкурентоспособных (профессиональных) специалистов и способствовать созданию дополнительных преимуществ у компании и росту ее стоимости [3, с. 81].

Методы управления персоналом рассматривает О. А. Горленко в качестве формы подготовки конкретной постановкой задачи на рабочем месте [11, с. 97].

С позиций системного подхода управление персоналом состоит, с одной стороны, из совокупности стимулов и действий, и способов обеспечения компании квалифицированными и талантливыми специалистами.

С позиций системного подхода, система управления и стимулирования трудовой деятельности персонала банка должна включать в себя следующие

основные элементы, представленные на рисунке 6 [38, с. 182].

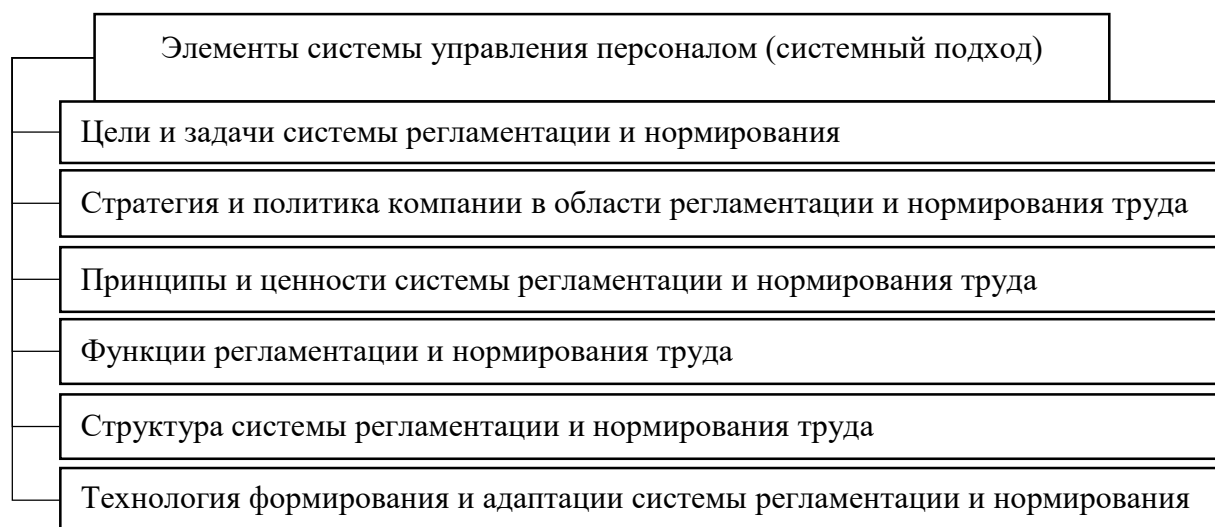


Рисунок 6 – Элементы системы управления персоналом работников банка

Эффективная система управления персоналом может считаться оптимальной, когда обеспечено поощрение такого труда работника компании, который представляет, с одной стороны, интерес для самого работника, и, с другой стороны, наибольшую ценность непосредственно для компании [23, с. 122].

Оптимальная и действенная система управления персоналом всегда разрабатывается индивидуально с ориентацией на множество факторов внутренней среды банка (характер и отрасль деятельности, численный состав работников, профессиональный и половозрастной состав работников, уровень развития корпоративных ценностей и т. д.) [19, с. 160].

Универсальным является только набор основных направлений, по которым специалисты и исследователи рекомендуют выстраивать систему управления персоналом. Базовые направления представлены на рисунке 7 [16, с. 165].

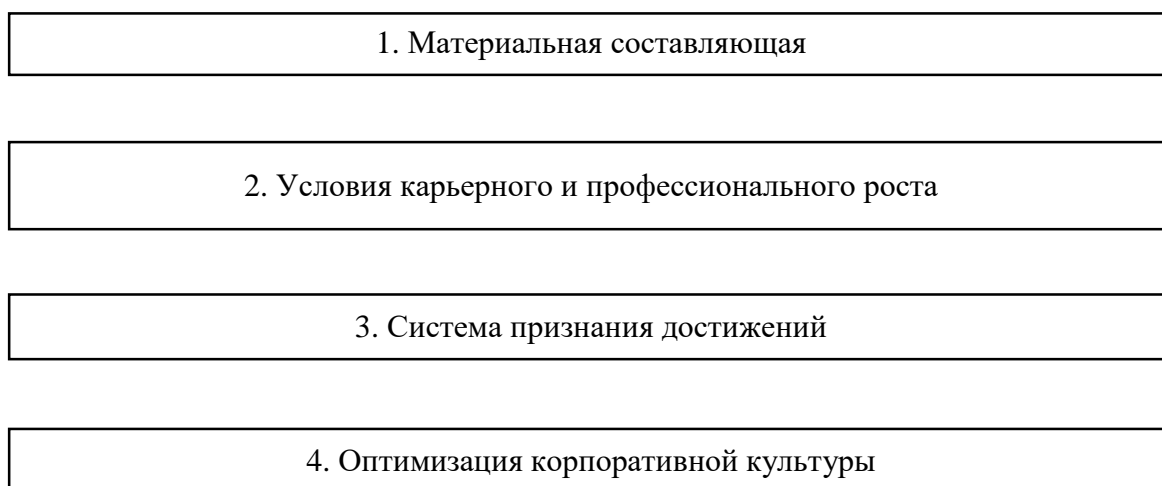


Рисунок 7 – Базовые направления формирования системы управления персоналом

Основным элементом любой системы управления персоналом, лежащим в ее основе, являются материальные факторы, на основе которых выстраивается вся система управления в целом. В рамках развития подсистемы материальных факторов можно выделить постоянную и переменную составляющие [12, с. 24]:

– постоянной составляющей является в наиболее традиционном виде базовый оклад (заработная плата) работника, который выступает в качестве фиксированного материального вознаграждения, получаемого работником на регулярной основе;

– переменной частью является тесно связанная с определенными результатами труда часть вознаграждений в виде премиальных стимулирующих выплат за достижение установленных целей развития компании.

Также к базовой материальной составляющей все чаще относят формируемый в компании социальный пакет (как правило включает такие составляющие, как обеспечение медицинского страхования, доступ к служебному транспорту, возмещение определенных видов расходов, например, на питание, связь и т. д.) [25, с. 52].

Социальный пакет также выступает выражением дополнительно получаемых работником материальных благ, которые, однако, не имеют прямого денежного выражения, но несут в себе косвенные доходы за счет экономии собственных средств работника.

Второй неотъемлемый и важный элемент действенной системы управления персоналом – сформированная и действенная подсистема, обеспечивающая карьерный и профессиональный рост работника. Ключевым инструментом в такой подсистеме является работа руководства, направленная на создание кадрового резерва компании и возможности планирования карьеры работниками [29, с. 152].

Третий элемент современной системы управления персоналом – подсистема признания достижений работников. Необходимость выстраивания данной подсистемы обусловлена фактом того, что глубина и сила управления напрямую коррелирует с фактами своевременного вознаграждения, эффективного (не формального) распределения ответственности и ее признания за каждым работником [26, с. 124].

Заключительным элементом современной системы управления персоналом является обеспечение развития корпоративной культуры, развитие которой способствует:

- обеспечению управления и совершенствования морально-психологического климата в коллективе;
- выстраивания продуктивной модели взаимодействия между работниками и подразделениями;
- налаживанию неформальных каналов реализации власти и стандарты поведения и т. д.

Таким образом, в системе управления персоналом выделяют два основных компонента (компенсационные и некомпенсационные), содержание которых отражено на рисунке 8 [5, с. 21].

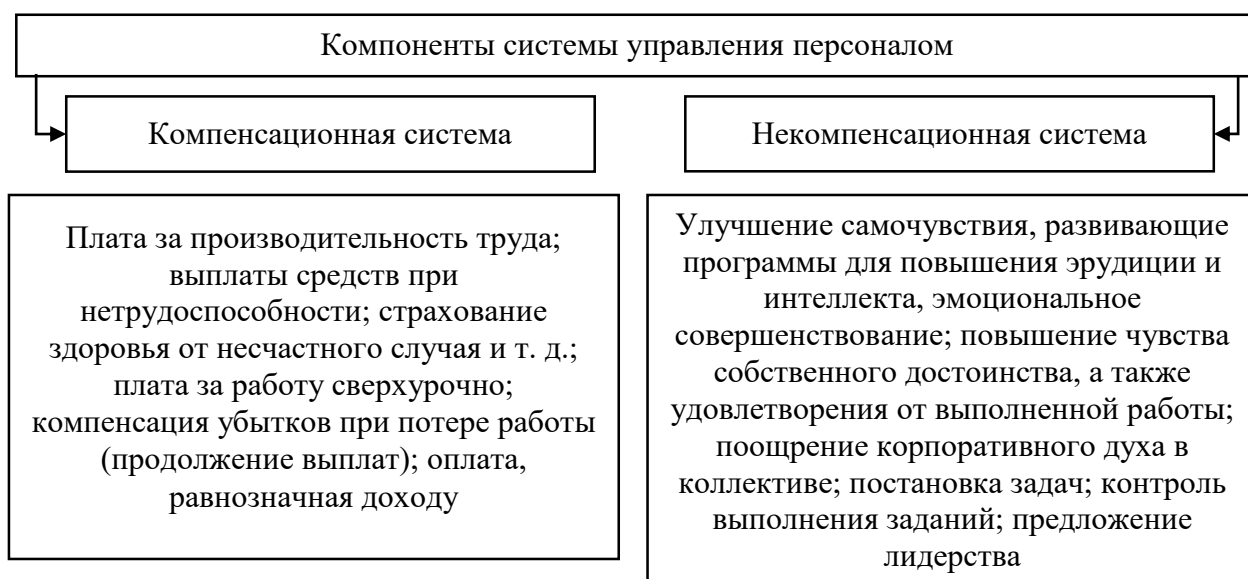


Рисунок 8 – Базовые компоненты современной системы управления персонала

Как отмечают современные исследователи, разработка системы управления персоналом в современных условиях представляет собой комплекс научно-обоснованных мер, направленных на создание системы, ориентированной на стимулирование работников к эффективной работе на долгосрочной основе с учетом их личной заинтересованности в труде и развитии [30, с. 67].

Технология создания эффективной системы управления персоналом и стимулирования труда предусматривает задействование определенной последовательности действий, направленных на подготовку, разработку и внедрение такой системы. Совокупность таких действий складывается в последовательность следующих этапов, содержание которых представлено на рисунке 9 [1, с. 636].

Использование в менеджменте компании и процессе управления персоналом всех рассмотренных мотивационных программ способствует положительному воздействию на результаты развития и устойчивое функционирование по всем аспектам хозяйственной деятельности, начиная

от экономической и юридической сферы, вплоть до развития и обеспечения эффективной социальной и психологической сферы [37, с. 54].

Помимо этого, развитая и действенная система управления персоналом, в конечном счете, оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж компании в лице соискателей и / или восприятие компании контактными аудиториями, что способно обеспечить привлечение наиболее конкурентоспособных на рынке и профессиональных специалистов, а также способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ у компании и росту ее стоимости [3, с. 81].

Таким образом, в современных условиях хозяйствования при построении системы управления персоналом менеджмент принимает полностью индивидуализированные решения на основе отраслевой принадлежности, ресурсного и кадрового потенциала, конкурентной позиции и других факторов. Несмотря на полное разнообразие подходов и конечных решений, любая современная система управления персоналом в той или иной степени содержит две базовые группы инструментов управления (компенсационные и некомпенсационные), причем при сохранении объективной и обязательной роли компенсационных инструментов все большая популярность и эффективность прослеживается со стороны задействования некомпенсационных инструментов, специфика которых фактически уникальна для каждой компании.

По результатам главы 1 были сделаны следующие выводы:

- действия в области управления персоналом стоит рассматривать как вклад в нематериальное имущество банка. Объектом таких инвестиций становятся сотрудники банка;
- развитие и обучение персонала банка является неотъемлемой частью для повышения их навыков;
- в современных условиях хозяйствования при построении системы управления персоналом, менеджмент компании принимает индивидуализированные решения на основе отраслевой принадлежности,

ресурсного и кадрового потенциала, конкурентной позиции и других факторов;

– разработка системы управления персоналом в современных условиях представляет собой комплекс научно-обоснованных мер, направленных на создание системы, ориентированной на стимулирование работников к эффективной работе на долгосрочной основе с учетом их личной заинтересованности в труде и развитии;

– развитая и действенная система управления персоналом, в конечном счете, оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж компании в лице соискателей и / или восприятие компании контактными аудиториями, что способно обеспечить привлечение наиболее конкурентоспособных на рынке и профессиональных специалистов;

– развитая и действенная система управления персоналом, в конечном счете, оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж или восприятие компании контактными аудиториями, что способно обеспечить привлечение наиболее конкурентоспособных на рынке и профессиональных специалистов, а также способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ у компании;

– к базовой материальной составляющей все чаще относят формируемый в компании социальный пакет (как правило включает такие составляющие, как обеспечение медицинского страхования, доступ к служебному транспорту, возмещение определенных видов расходов, например, на питание, связь и т. д.);

– социальный пакет также выступает выражением дополнительно получаемых работником материальных благ, которые, однако, не имеют прямого денежного выражения, но несут в себе косвенные доходы за счет экономии собственных средств работника.

2 Анализ системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

2.1 Общая характеристика банка

«ПАО «Сбербанк Байкальский банк» – крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов» [32]. Крупнейший коммерческий банк России ПАО «Сбербанк Байкальский банк» входит в число ведущих финансовых институтов по всему миру. Около трети сберегательных счетов банков Российской Федерации приходится на ПАО «Сбербанк Байкальский банк». Сбербанк является основным кредитором национальной экономики и удерживает самую большую долю рынка. У банка очень разветвленная сеть в России: около 14 000 точек обслуживания. Сеть банка включает банки в США, а также представительства филиалов в Великобритании и США, СНГ, Центральной и Восточной Европе, Индии, Китае и других странах.

В таблице 1 представлен анализ динамики основных показателей эффективности работы банка за 2019-2021 гг.

Таблица 1 – Показатели деятельности ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Стоимость активов банка, млрд. руб.	31 197,5	29 958,9	36 016,0	-1 238,6	6 057,1	96,0	120,2
1.1. в том числе активы, приносящие доход, млрд. руб.	25 154,9	26 245,8	31 749,3	1 090,9	5 503,5	104,3	121,0
1.2. уд. вес активов, приносящих доход, в общей стоимости активов, %	80,63	87,61	88,15	6,97	0,55	-	-
2. Совокупные доходы, млрд. руб.	3 153,4	3 420,5	3 541,6	267,1	121,1	108,5	103,5

Продолжение таблицы 1

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
2.1. в том числе процентные доходы	2 188,3	2 396,0	2 399,3	207,7	3,3	109,5	100,1
2.2. доля процентных доходов в общей сумме, %	69,39	70,05	67,75	0,65	-2,30	-	-
3. Расходы банка, млрд. руб.	2 107,2	2 281,8	2 599,3	174,6	317,5	108,3	113,9
3.1. в том числе операционные расходы	657,6	724,6	759,8	67,0	35,2	110,2	104,9
3.2. доля операционных расходов в общей их сумме, %	31,21	31,76	29,23	0,55	-2,52	-	-
4. Прибыль (убыток) до налогообложения, млрд. руб.	1 046,2	1 138,7	942,3	92,5	-196,4	108,8	82,8
6. Прибыль (убыток), млрд. руб.	831,2	914,8	751,8	83,6	-163,0	110,1	82,2
7. Рентабельность банковских услуг, %	39,45	40,09	28,92	0,65	-11,17	-	-
8. Численность работающих, чел.	136	147	139	11	-8	108,09	94,56
9. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	45	47	49	2	2	104,44	104,26
9 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	73440	82908	81732	9468	-1176	112,89	98,58
10 Производительность труда, млрд. руб.	6,11	6,22	5,41	0,11	-0,81	101,80	86,98

Как видно из представленных в таблице 1 данных, в 2020 году на фоне снижения совокупной величины активов банка на 1 238,6 млрд. руб. стоимость доходных активов увеличилась на 1 090,9 млрд. руб., а в 2021 году прирост их стоимости составил еще 5 503,5 млрд. руб., или 21,0 % за год, при увеличении совокупной величины активов только на 20,2 %.

Также данные производительности труда позволило установить, что в 2021 г. они снизились на 0,81 по причине снижения показателя прибыли на 163,0 млрд. руб. по отношению к показателю численности работающих.

Ежегодно увеличивался показатель среднемесячной заработной платы – на 2 тыс. руб. в 2020 г. и 2021 г. соответственно.

Опережающий прирост стоимости доходных активов обусловил рост их доли в совокупных активах, что наглядно отражено на следующей диаграмме – рисунок 10.

Как видно из представленных на рисунке 10 данных, при увеличении стоимости доходных активов за анализируемый период на 6 594,4 млрд. руб. до 31 749,3 млрд. руб. на начало 2022 года их удельный вес в совокупных активах банка увеличился на 6,97 п.п. за 2020 год и еще на 0,55 п.п. за 2021 год, составив на 01.01.2022 г. уже 88,15 %.

Это свидетельствует о росте интенсивности активных операций и стремлении банка нарастить доходность совершаемых операций.

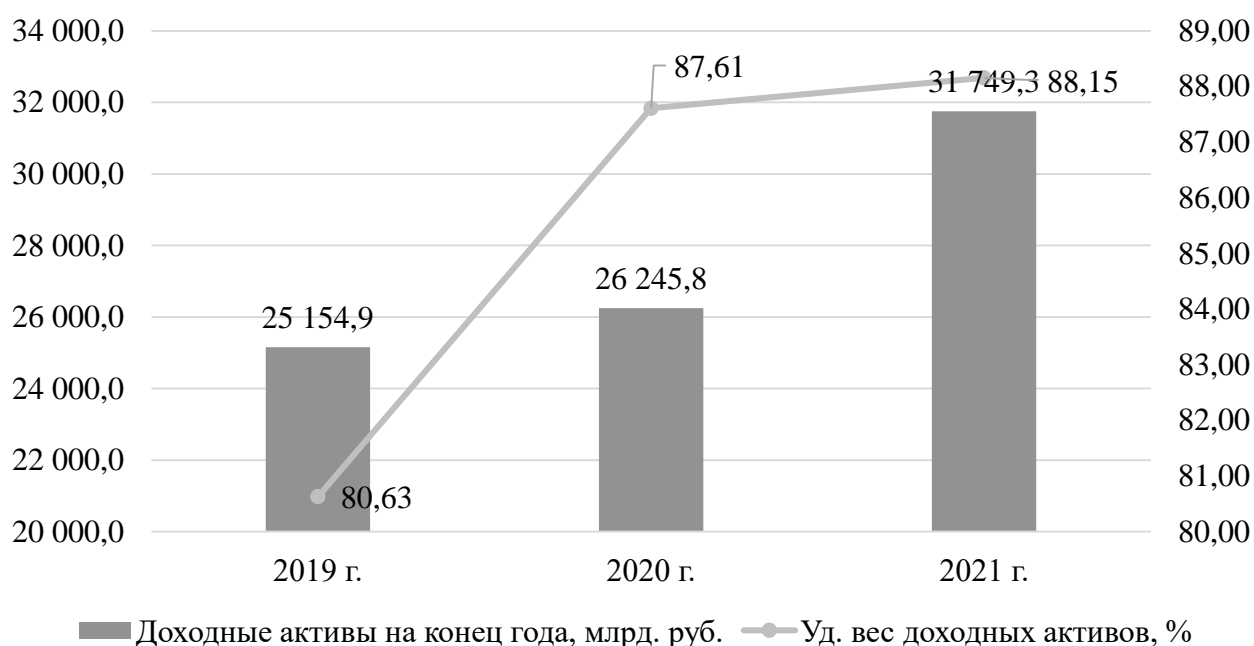


Рисунок 10 – Динамика доходных активов
ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2019-2021 гг.

Совокупные доходы банка замедлили прирост с 267,1 млрд. руб. в 2020 году (плюс 8,5 % за год) до 121,1 млрд. руб. в 2021 году (плюс 3,5 % за год). При этом заметно замедлился прирост процентных доходов банка (с 207,7

млрд. руб. в 2020 году до 3,3 млрд. руб. в 2021 году), что повлекло снижение их доли в совокупных доходах на 1,65 п.п. до 67,75 % в 2021 году. Однако, процентные доходы сохраняли свое положение, как основной источник получаемых банком доходов.

Расходы банка увеличились в 2020 году на 174,6 млрд. руб., или на 8,3 % за год, что при более высоком приросте доходов позволило банку увеличить прибыль до налогообложения на 92,5 млрд. руб. до 1 138,7 млрд. руб.

Однако, в 2021 году на фоне замедления прироста доходов до 3,5 % прирост расходов ускорился до 13,9 % (увеличение на 317,5 млрд. руб.), что повлекло снижение полученной банком за год прибыли до налогообложения на 196,4 млрд. руб. до 942,3 млрд. руб. (трехлетний минимум). За анализируемый период, таким образом, прибыль до налогообложения ПАО «Сбербанк Байкальский банк» снизилась на 103,9 млрд. руб.

Это в свою очередь обусловило снижение совокупной прибыли банка, которое, несмотря на рост в 2020 году на 83,6 млрд. руб., составило вследствие снижения 2021 года на 163,0 млрд. руб. 79,4 млрд. руб. за три года – до 751,8 млрд. руб. Снижение прибыли банка на фоне роста расходов повлекло снижение рентабельности банковских услуг – которое составило 11,17 п.п. за 2021 год, или 10,52 п.п. за три года, – до 28,92 % в 2021 году.

Таким образом, совокупные доходы банка замедлили прирост с 267,1 млрд. руб. в 2020 году (плюс 8,5 % за год) до 121,1 млрд. руб. в 2021 году (плюс 3,5 % за год).

При этом заметно замедлился прирост процентных доходов банка (с 207,7 млрд. руб. в 2020 году до 3,3 млрд. руб. в 2021 году), что повлекло снижение их доли в совокупных доходах на 1,65 п.п. до 67,75 % в 2021 году. Однако, процентные доходы сохраняли свое положение, как основной источник получаемых банком доходов.

2.2 Оценка системы управления персоналом в Байкальском банке

Управление персоналом и всей кадровой политикой в целом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» осуществляется юрисконсультom, который находится в прямом подчинении у директора банка.

Именно данный специалист в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» реализует политику управления персоналом.

В таблице 2 представлены основные функции участников процесса управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Как видно из представленных в таблице данных, помимо непосредственно юрисконсульта банка, в процесс управления персоналом вовлечены также директор и служба бухгалтерии, отвечающие, соответственно, за регулирование и расчетно-финансовое обеспечение работы по управлению персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Таблица 2 – Функции участников процесса управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

Участники и ответственные	Функции
Руководитель банка	согласование мер по развитию персонала; принятие решений о найме и увольнении
Юрисконсульт	контроль за работой персонала; анализ и планирование потребности в персонале; анализ производительности и эффективности труда; выработка предложений по развитию персонала и мотивации труда; контроль за показателями работы персонала; выработка рекомендаций по премированию персонала и конкретных работников
Бухгалтерия	обеспечение своевременности выплат работникам; внесение предложений по изменению структуры фонда оплаты труда

Для характеристики обеспеченности ПАО «Сбербанк Байкальский банк» трудовыми ресурсами на основании данных аналитического учета организации в таблице 3 представлен анализ состава персонала банковского учреждения по основным категориям.

Таблица 3 – Состав трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» в разрезе основных категорий персонала за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Изменение в структуре, п. п.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Численность персонала, в том числе	136	100	147	100	139	100	0	0
Руководители	8	5,88	7	4,76	7	5,04	-1,12	0,28
Специалисты	39	28,68	48	32,65	45	32,37	3,97	-0,28
Рабочие	89	67,44	92	62,59	87	62,59	-4,85	0

Судя по представленным данным, в структуре трудовых ресурсов организации наибольший удельный вес занимает численность рабочих. Однако, удельный вес данной категории персонала снизился в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 4,85 п. п. и в 2021 году остался на неизменном уровне.

Далее представлена структура трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» по половозрастному признаку (таблица 4).

Таблица 4 – Структура и динамика трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» по половозрастному признаку за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Изменение в структуре, п. п.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
1. Всего персонала	136	100	147	100	139	100	-	-
1.1. по полу:								
женщины	28	20,41	29	19,42	22	15,83	-0,99	-3,59
мужчины	108	79,59	118	80,58	117	84,17	0,99	3,59
1.2. по возрасту:								
до 30 лет	15	11,22	14	9,71	12	8,33	-1,51	-1,38
от 30 до 40 лет	53	38,78	60	40,78	52	37,50	2,00	-3,28
от 40 лет	68	50,00	73	49,51	75	54,17	-0,49	4,66

Численность работников в возрастном диапазоне от 30 до 40 лет снизилась 53 до 42 человек.

Численность работников в возрасте до 30 лет сократилась в анализируемом периоде с 15 до 12 человек. Удельный вес данной категории работников также снизился на 1,51 п. п. в 2020 году и на 1,38 п. п. в 2021 году.

Далее представлен анализ структуры и динамики работников банка в разрезе уровня образования в таблице 5.

Таблица 5 – Структура и динамика трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» в разрезе уровня образования за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Изменение в структуре, п. п.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Численность персонала, в том числе имеющие образование	136	100	147	100	139	100	0	0
общее среднее	12	9,18	11	7,77	7	5,00	-1,42	-2,77
профессионально техническое	32	23,47	36	24,27	32	23,33	0,80	-0,94
среднее специальное	29	21,43	36	24,27	36	25,83	2,84	1,56
высшее	62	45,92	64	43,69	64	45,83	-2,23	2,14

Численность работников с профессионально техническим образованием выросла в анализируемом периоде за три года приобрела неизменную величину – 32 чел.

В таблице 6 представлена структура и динамика трудовых ресурсов банка в разрезе стажа работы.

Судя по представленным данным, наибольший удельный вес в структуре трудовых ресурсов банка занимают работники, имеющие стаж работы от 1 до 3 лет. Численность данной категории работников выросла с 45

до 48 человек, а их доля в структуре трудовых ресурсов выросла на 4,66 п. п. в 2020 году и сократилась на 3,17 п. п. в 2021 году до 34,33%.

Таблица 6 – Структура и динамика трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» в разрезе стажа работы за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Изменение в структуре, п. п.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Численность персонала, в том числе имеющие стаж работы	136	100	147	100	139	100	0	0
- до 1 года	18	13,43	21	14,06	21	14,93	0,63	0,87
- от 1 до 3 лет	45	32,84	55	37,50	48	34,33	4,66	-3,17
- от 4 до 5 лет	39	28,36	48	32,81	46	32,84	4,45	0,03
- свыше 5 лет	34	25,37	23	15,63	24	17,91	-9,74	2,28

Численность работников со стажем до 1 года также выросла за три года с 18 до 21 человек, а их удельный вес вырос на 0,63 п. п. в 2020 году и на 0,87 п. п. в 2021 году до 14,93%.

На рисунке 11 отражена общая схема и элементы реализуемой в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» кадровой политики.

Как видно из представленного рисунка 11, в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» внедрена часть традиционных инструментов и приемов кадровой политики. Однако, необходимо отметить практически полное отсутствие технологий управления организационной культурой, а также крайне низкий уровень внедрения технологий управления конфликтами и стрессами, что является прямым фактором негативного воздействия на эффективность управления персоналом, в том числе, в части обеспечения инновационной активности персонала.

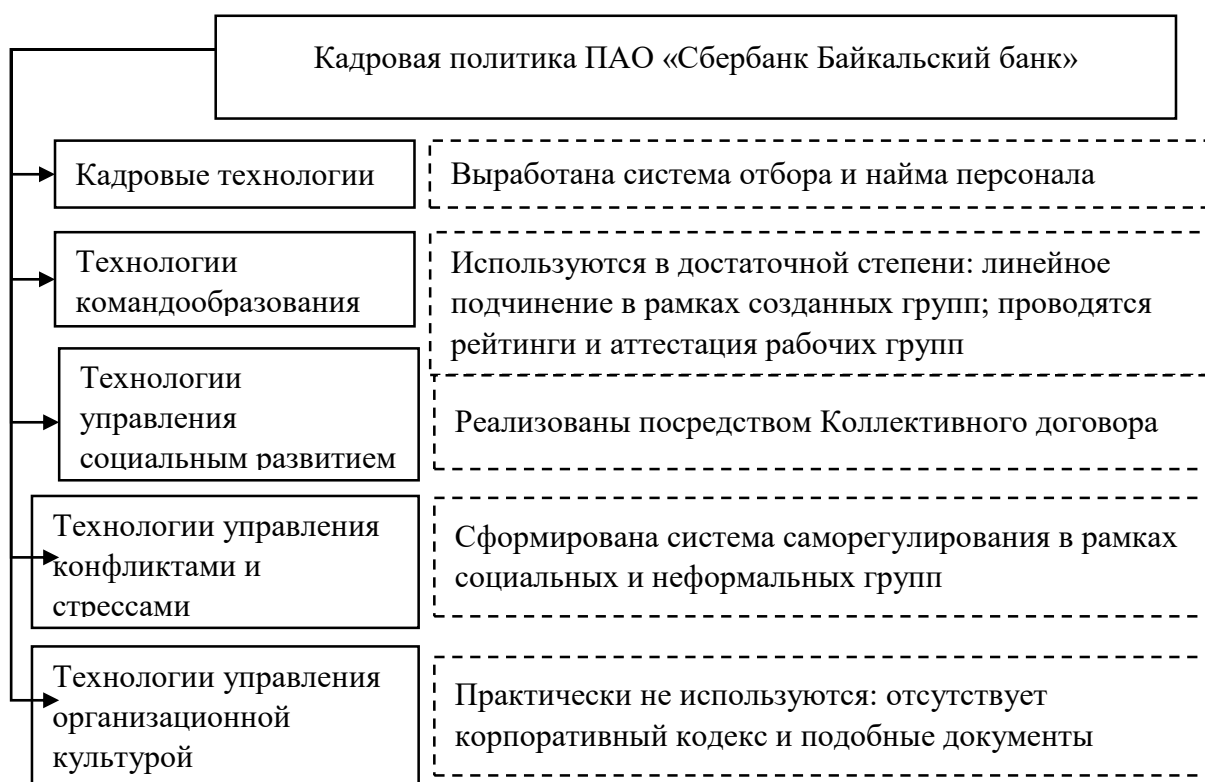


Рисунок 11 – Содержание кадровой политики ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

В рамках проводимого исследования была составлена анкета (приложение В) и проведен опрос всех работников банка, относящихся к различным подразделениям и группам. На основе собранных данных проведена оценка относительных величин по распределению полученных ответов, результаты которой представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка уровня развития системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» по результатам проведенного опроса, %

Фактор мотивации	Очень плохо	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Очень хорошо
1	2	3	4	5	6
Организация труда	3,3	13,3	18,3	45,0	20,0
Обеспечение труда	6,7	15,0	20,0	36,7	21,7
Психологический комфорт между коллегами	13,3	11,7	16,7	46,7	11,7
Психологический комфорт между работниками и руководителями	15,0	15,0	31,7	33,3	5,0

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
Удовлетворенность оплатой труда	11,7	16,7	25,0	33,3	13,3
Удовлетворенность системой премирования	18,3	23,3	26,7	30,0	1,7
Условия для самореализации	15,0	25,0	18,3	33,3	8,3
Условия для личного роста	10,0	15,0	36,7	36,7	1,7
Уровень охраны труда	0,0	3,3	76,7	15,0	5,0
Уровень обеспечения безопасности	1,7	5,0	73,3	18,3	1,7
Ср. значение	9,5	14,3	34,3	32,8	9,0

На рисунке 12 наглядно представлено распределение полученных результатов ответов на поставленные вопросы в разрезе всех оцениваемых факторов действующей в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» системы организации труда и управления персоналом.



Рисунок 12 – Распределение оценки работниками ПАО «Сбербанк Байкальский банк» факторов системы управления персоналом, %

Из представленных в таблице 9 и на рисунке 12 данных можно сделать выводы, что наиболее выраженная негативная оценка наблюдается по следующим факторам:

- удовлетворенность системой премирования (18,3 %);
- психологический комфорт между работниками и руководителями (15,0 %);
- условия для самореализации (15,0 %).
- Наиболее высокий уровень оценки получили следующие факторы:
 - обеспечение труда работников (21,7 %);
 - организация труда (20,0 %);
 - удовлетворенность оплатой труда (13,3 %).

В таблице 8 представлена укрупненная оценка групп факторов труда и управления персоналом в банке.

Таблица 8 – Усредненная оценка системы организации труда и управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» по группам факторов, %

Группы факторов системы управления персоналом	Негативные оценки	Нейтральная оценка	Положительные оценки
Организация и обеспечение труда	9,6	19,2	30,8
Психологический климат	13,8	24,2	24,2
Материальное стимулирование	17,5	25,8	19,6
Обеспечение роста	16,3	27,5	20,0
Охрана и безопасность труда	2,5	75,0	10,0

Наглядно полученные результаты представлены на рисунке 13.

Из представленных на рисунке 13 данных видно, что в целом средний процент негативных оценок в сравнении с положительными более низкий по всем группам факторов.

При этом наиболее высокий уровень отклонения характерен для таких групп факторов, как: организация и обеспечение труда, охрана и безопасность труда, а также обеспечение психологического климата.

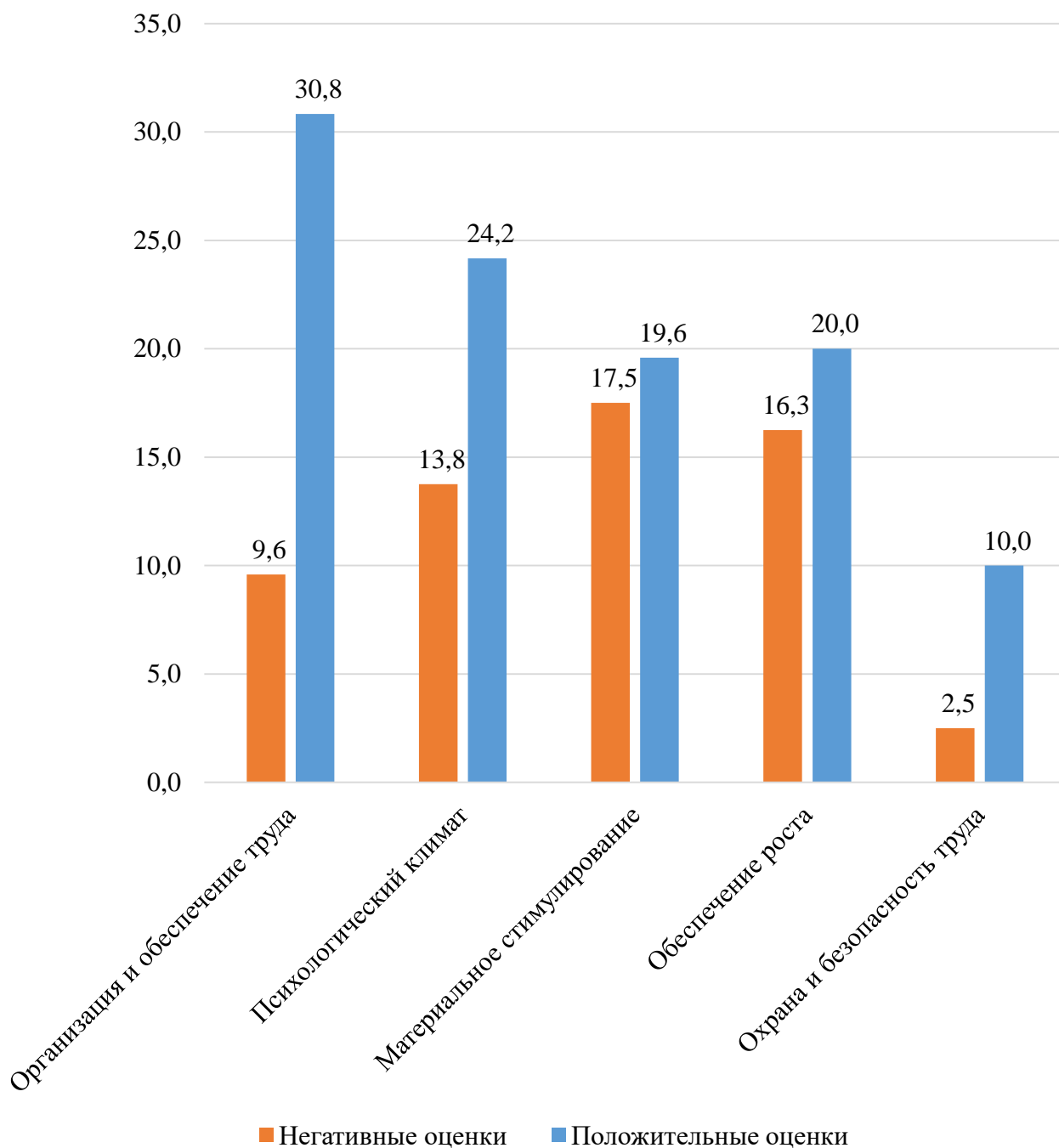


Рисунок 13 – Распределение оценок работников
 ПАО «Сбербанк Байкальский банк»
 по группам факторов системы управления персоналом, %

В рамках проводимого исследования была составлена опросная анкета (приложение Г) и проведен опрос отдельно среди участников управляющей команды, а также остальных специалистов и работников ПАО «Сбербанк Байкальский банк». Полученные результаты анкетирования обобщены в

таблице 9. Обработка собранной информации позволяет вычислить проценты по полученным ответам и рассчитать средний показатель в процентах по положительным, нейтральным и отрицательным ответам, которые получены по работникам ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Таблица 9 – Обобщенная оценка работниками ПАО «Сбербанк Байкальский банк» условий готовности банка к работе в условиях изменений и кризиса

Вопрос	Руководители			Специалисты и работники		
	+	+/-	-	+	+/-	-
1. Можете ли вы сказать, что цели развития четко обозначены и доступны	3	1	0	5	3	1
2. Видите ли вы, в каком направлении развивается организация	4	0	0	4	3	2
3. Считаете ли вы, что для решения поставленных задач выделяется достаточно времени	2	1	1	3	4	2
4. Считаете ли вы достаточным свой уровень заинтересованности	3	1	0	3	4	2
5. Считаете ли вы, что распределение обязанностей между работниками произведено в соответствии с навыками и умениями	4	0	0	6	3	0
6. Считаете ли вы достаточным уровень поощрения и поддержки со стороны руководства	3	1	0	4	3	2

Так, полученные результаты расчетов по вычислению средней оценки по ПАО «Сбербанк Байкальский банк» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Средняя оценка условий готовности ПАО «Сбербанк Байкальский банк» к работе в условиях изменения среды и кризиса по методике РЭУ им. Г. В. Плеханова

Вопрос	Руководители			Специалисты и работники		
	+	+/-	-	+	+/-	-
1	2	3	4	5	6	7
1. Можете ли вы сказать, что цели развития четко обозначены и доступны	75,0	25,0	0,0	55,6	33,3	11,1
2. Видите ли вы, в каком направлении развивается организация	100,0	0,0	0,0	44,4	33,3	22,2
1	2	3	4	5	6	7
3. Считаете ли вы, что для решения поставленных задач выделяется достаточно времени	50,0	25,0	25,0	33,3	44,4	22,2
4. Считаете ли вы достаточным свой уровень заинтересованности в работе	75,0	25,0	0,0	33,3	44,4	22,2
5. Считаете ли вы, что распределение обязанностей между работниками произведено в соответствии с навыками и умениями	100,0	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0
6. Считаете ли вы достаточным уровень поощрения и поддержки со стороны руководства	75,0	25,0	0,0	44,4	33,3	22,2
Ср. значение	79,2	16,7	4,2	46,3	37,0	16,7

На рисунке 14 графически отображены полученные результаты исследования.

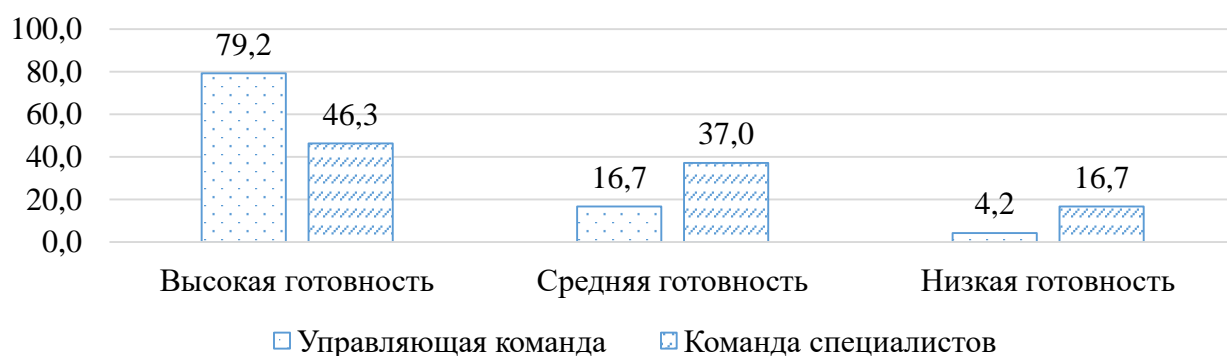


Рисунок 14 – Оценка ключевыми командами ПАО «Сбербанк Байкальский банк» степени готовности к развитию и совершенствованию

Так, в рамках проводимого исследования по двум изучаемым командам их участникам было предложено пройти классический тест на тип личности по методике, предусматривающей определение психотипов, согласно классификации В. В. Гуленко (приложение Д). Полученные результаты по данному тесту для управляющей команды представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Определение типа личности членов управляющей команды ПАО «Сбербанк Байкальский банк» по классификации В. В. Гуленко

Член команды	Тип личности	Расшифровка типа личности
Директор	Жуков Маршал	Сенсорно-логический экстраверт (СЛЭ)
Начальник отдела безопасности	М. Горький Инспектор	Логико-сенсорный интроверт (ЛСИ)
Зам. директора по коммерческой деятельности	Бальзак Критик	Интуитивно-логический интроверт (ИЛИ)
Гл. бухгалтер	Штирлиц Администратор	Логико-сенсорный экстраверт (ЛСЭ) – человек-система

В таблице 12 представлена матрица взаимоотношений между участниками управляющей команды банка.

Как видно из полученных данных, практически для всех членов управляющей команды характерны типы личности со склонностью к руководству.

Директор и начальник отдела безопасности, находясь в зеркальных отношениях, обеспечивают критику и дополнение друг друга. С заместителем по коммерческой деятельности директор находится в полудуальных отношениях, для которых свойственно дополнение идей и начинаний друг друга.

При этом положительными аспектами являются следующие:

- наличие рационального и логического звена у директора, который при этом является экстравертом, нацеленным на взаимодействие с окружающим миром;
- наличие сенсорики и логики у главного инженера банка;
- наличие рационального звена и интуиции у заместителя

директора по коммерческой деятельности;

– наличие логики и рационализма в сочетании с экстравертным типом характера у главного бухгалтера.

Таблица 12 – Матрица взаимоотношений между участниками управляющей команды ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

Член команды / Тип личности	Директор (Жуков)	Начальник отдела безопасности (М. Горький)	Зам. директора по коммерческой деятельности (Бальзак)	Гл. бухгалтер (Штирлиц)
Директор (Жуков)	X	Зеркальные	Полудуальные	Отношения квазитождества
Начальник отдела безопасности (М. Горький)	Зеркальные	X	Социальный заказ	Отношения погашения
Зам. директора по коммерческой деятельности (Бальзак)	Полудуальные	Социальный заказ	X	Отношения ревизии
Гл. бухгалтер (Штирлиц)	Отношения квазитождества	Отношения погашения	Отношения ревизии	X

Проблемными являются отношения в команде у бухгалтера с другими членами команды – отношения погашения, ревизии, для которых свойственна высокая вероятность возникновения конфликтов в процессе работы, способных спровоцировать развитие внутреннего кризиса.

Результаты оценки психотипов личностей коммерческой команды ПАО «Сбербанк Байкальский банк» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Определение типа личности членов коммерческой команды ПАО «Сбербанк Байкальский банк» по классификации В. В. Гуленко

Член команды	Тип личности	Расшифровка типа личности
Начальник управления отделом по связям с общественностью	Дон Кихот Искатель	интуитивно-логический экстраверт (ИЛЭ)
Экономист по закупкам	Максим Горький Инспектор	Логико-сенсорный интроверт (ЛСИ)
Начальник отдела продаж	Гексли Советчик	Интуитивно-этический экстраверт (ИЭЭ)
Менеджер по продажам	Дюма Посредник	Сенсорно-этический интроверт (СЭИ)
Менеджер по продажам	Гексли Советчик	Интуитивно-этический экстраверт (ИЭЭ)

Аналогичным образом в таблице 14 построена матрица взаимоотношений между участниками продающей команды, сформированной в ПАО «Сбербанк Байкальский банк».

Таблица 14 – Матрица взаимоотношений между участниками коммерческой команды ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

Член команды / Тип личности	Начальник отдела (Дон Кихот)	Экономист по закупкам (М. Горький)	Экономист по оплате труда (Гексли)	Менеджер по продажам (Дюма)	Менеджер по продажам (Гексли)
Начальник отдела (Дон Кихот)	-	Отношения ревизии	Родственные отношения	Дуальные отношения	Родственные отношения
Экономист по закупкам (М. Горький)	Отношения ревизии	-	Конфликтные отношения	Социальный заказ	Конфликтные отношения
Начальник отдела продаж (Гексли)	Родственные отношения	Конфликтные отношения	-	Полудуальные отношения	Тождественные отношения
Менеджер по продажам (Дюма)	Дуальные отношения	Социальный заказ	Полудуальные отношения	-	Полудуальные отношения
Менеджер по продажам (Гексли)	Родственные отношения	Конфликтные отношения	Тождественные отношения	Полудуальные отношения	-

Можно отметить наличие хорошего психотипа у одного из менеджеров по продажам, подходящего для его типа работы, а также достаточно подходящие психотипы, выявленные у экономистов, очень хорошо соответствующие занимаемым им должностям.

Таким образом, оценка динамики работников банка позволяет отметить наличие явных проблем с текучестью кадров, что с учетом необходимости сохранения устойчивого штата, способного обеспечить рост инновационной активности банка, является угрозой обеспечения инновационной деятельности ПАО «Сбербанк Байкальский банк». По результатам проведенного опроса рабочих и специалистов выявлены группы факторов банка труда и управления персоналом, обуславливающие рост напряженности в коллективе и снижение эффективности работы персонала в целом, в том числе с позиций формирования факторов инновационной активности персонала, – к таким факторам в первую очередь необходимо отнести: организацию и обеспечение труда, охрану и безопасность труда, обеспечение психологического климата в банке, а также факторы материального стимулирования и обеспечения возможностей роста для специалистов и рабочих банка. С учетом происходящих изменений во внешней среде, обусловленных внешнеполитическими и экономическими факторами, необходимо отметить, что, несмотря на улучшение финансовых результатов деятельности ПАО «Сбербанк Байкальский банк» в анализируемом периоде, можно констатировать наличие высокой вероятности проявления таких рисков, как: потеря доступа к части зарубежных рынков сбыта; рост уровня текучести кадров вследствие заметных изменений на внутреннем рынке трудовых ресурсов и роста спроса на квалифицированные кадры, который может спровоцировать уход работников с банка к нанимателям с более выгодными предложениями. Складывающаяся ситуация фактически свидетельствует об угрозе проявления кризиса снижения инновационной активности персонала на предприятии, связанного как с коммерческой составляющей внедрения

инноваций в финансово-хозяйственную деятельность, так и с результативностью управления внутренними, включая кадровый потенциал, ресурсами банка. Наличие такой угрозы требует для руководства ПАО «Сбербанк Байкальский банк» уже сегодня принимать меры, направленные на повышение лояльности персонала, сокращения уровня текучести кадров и улучшения социально-психологического климата и факторов взаимодействия между членами команд банка.

3 Направления совершенствования системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

3.1 Описание мероприятий, предлагаемых для внедрения, алгоритм их введения в деятельность банка

По результатам исследования процесса управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» были обозначены направления воздействия на персонал банка: повышение квалификации персонала банка за счет проведения тренинговых мероприятий и внедрения системы коучинга; повышение уровня сплоченности коллектива ПАО «Сбербанк Байкальский банк» путем проведения корпоративных мероприятий; проведение ежегодного конкурса уровня финансового профессионализма в рамках работы сотрудников ПАО «Сбербанк Байкальский банк» для повышения уровня заинтересованности специалистов в высокие показатели и формирования дружественной конкурентной атмосферы.

Этапы внедрения программы коучинга в ПАО «Сбербанк Байкальский банк», представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Этапы внедрения коучинга в ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

Этапы	Содержание этапа	Вовлеченные сотрудники
1	2	3
Обучение коучей	Повышение компетенций специалистов-коучей, обучение, развитие организаторских способностей, объяснение сути индивидуальной работы со специалистами	Менеджер по работе с персоналом
Индивидуальная работа с персоналом	Ведение рабочей тетради специалистов, определение их квалификации и обязанностей	Молодые специалисты (проходят программу каждую неделю) Работники со стажем (один раз в полгода)

Продолжение таблицы 15

1	2	3
Обратная связь от сотрудников	Анкетирование, опросы, оформление отчетов от сотрудников	Молодые специалисты Работники со стажем

Таким образом, выполнение данных рекомендаций должно способствовать совершенствованию процесса управления персоналом ПАО «Сбербанк Байкальский банк» и решению выявленных проблем. Еще одним методом, который позволит повысить эффективность работы ПАО «Сбербанк Байкальский банк» является введение практики проведения корпоративных мероприятий.

В таблице 16 представлен предлагаемый график проведения таких мероприятий для ПАО «Сбербанк Байкальский банк» на 2023 и последующие годы.

Таблица 16 – Предлагаемый график проведения «корпоративных» мероприятий для ПАО «Сбербанк Байкальский банк»

Мероприятие	Дата проведения
День работника банка	25.10.2023
Новый год	28.12.2023

Смотр-конкурс уровня финансового профессионализма среди коллектива, который представлен в таблице 17.

Таким образом, были предложены следующие рекомендации для совершенствования корпоративной культуры в ПАО «Сбербанк Байкальский банк»:

- проведение тренингов для специалистов ПАО «Сбербанк Байкальский банк»;
- организация мероприятий для специалистов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» (смотр-конкурс уровня финансового профессионализма);
- внедрение в учреждении программы коучинга.

Таблица 17 – Смотр-конкурс уровня финансового профессионализма

Организаторы	Директор и заместитель	Координатор конкурса – менеджер
Место проведения	Конференц-зал	Конференц-зал
Цели мероприятия	Повышение корпоративной культуры; определение уровня профессиональной подготовки; развитие творческой активности сотрудников; повысить уровень сплоченности.	Для более успешного проведения важно разработать правила проведения экзаменов для повышения уровня квалификации сотрудников банка.
Информационное обеспечение	На табло размещена реклама, где участвуют фотографии и операторы.	Приглашение сотрудников и их членов семей к участию в мероприятии
Состав участников	Участники подразделяются на команды.	Состав команд формируется по пожеланиям
Жюри	Директор банка, заместитель директора банка, начальники отделов	

Для проведения тренингов для специалистов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» предлагается воспользоваться услугами Академии последиplomного образования.

Далее проведена оценка социально-экономической значимости от предложенных мероприятий.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Совершенствование процесса управления персоналом в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» при помощи предложенных средств будет способствовать достижению целей банка с помощью создания такой рабочей среды, которая привлекает, развивает и удерживает талантливых сотрудников.

В таблице 18 приведена калькуляция стоимости внедрения рекомендаций.

Таблица 18 – Калькуляция стоимости рекомендаций

Статьи затрат	Стоимость, руб.
Организация смотр-конкурса	100000
Призы и подарки участникам смотра-конкурса	60000
Итого по мероприятию	160000
Реализация программы тренингов для сотрудников банка	450000
Реализация программы коучинга	320000
Премирование сотрудников, реализующих программу коучинга	10000
Итого по мероприятию	1000000
Итого	

Далее представлена экономическая эффективность каждого из предложенных мероприятий в отдельности. Использование предлагаемых мер по повышению уровня управления персоналом ПАО «Сбербанк Байкальский банк» будет способствовать развитию навыков, инструментов, знаний и компетенций отдельных лиц и коллективов, что, благодаря реализации данных мер, как ожидается, повысит производительность труда сотрудников. Эти меры также помогут улучшить микроклимат в банке, снизить конфликты и сохранить обратную связь с руководством и повысить эффективность работы ПАО «Сбербанк Байкальский банк». Общая стоимость предложения составляет 108 000 руб.

В таблице 19 рассчитаны расходы ПАО «Сбербанк Байкальский банк» на проведение корпоративных мероприятий.

Таблица 19 – Расчет расходов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» на проведение «корпоративных» мероприятий

Мероприятие	Кол-во человек, чел.	Норма расхода на 1 человека, тыс. руб.	Итого расходов, тыс. руб.
День банковского работника	25	50	1250
Новый год	25	60	1500
Итого	-	-	2750

Совокупные расходы ПАО «Сбербанк Байкальский банк» на проведение корпоративных мероприятий, в среднем на 25 сотрудников составят 2 750 тыс. руб. Оценить экономический эффект от предложенного

мероприятия сложно.

В таблице 20 представлена экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий (общий экономический эффект – 4 %).

Таблица 20 – Изменение показателей в ПАО «Сбербанк Байкальский банк» после реализации мероприятий

Наименование показатель	2021 (факт)	2023 (план) (4 %)	Отклонения
Прибыль, млрд. руб.	751,8	781,87	30,07
Численность персонала, чел.	139	139	-
Производительность труда, руб. / руб.	5,41	5,62	0,21

Внедрение мероприятий повлияет на: увеличение показателя прибыли на 30,07 млрд. руб.; увеличение производительности труда на 0,21 руб. / руб.

Таким образом, по результатам раздела были сделаны следующие выводы.

В результате проведенных исследований существующей системы управления персоналом, были разработаны следующие мероприятия по её изменению: повышение квалификации персонала банка за счет проведения тренинговых мероприятий и внедрение системы коучинга, а также проведение ежегодного конкурса уровня финансового профессионализма сотрудников.

Данные предложения дадут основу для повышения не только экономического результата работы банка, но и повышения социальной заинтересованности и удовлетворенности работников.

Внедрение мероприятий повлияет на увеличение показателя прибыли на 30,07 млрд. руб.; увеличение производительности труда на 0,21 руб. / руб.

Заключение

Действия в области управления персоналом стоит рассматривать как вклад в нематериальное имущество банка. Объектом таких инвестиций становятся сотрудники банка.

Развитие и обучение персонала банка является неотъемлемой частью для развития организаций, позволяющих руководителю эффективно управлять и решать конфликтные ситуации, а работникам повышать уровень навыков. При построении системы управления персоналом, включая набор инструментов и форм управления, в каждой конкретной компании менеджмент принимает полностью индивидуализированные решения на основе отраслевой принадлежности, ресурсного и кадрового потенциала, конкурентной позиции и других факторов.

Разработка системы управления персоналом в современных условиях представляет собой комплекс научно-обоснованных мер, направленных на создание системы, ориентированной на стимулирование работников к эффективной работе на долгосрочной основе с учетом их личной заинтересованности в труде и развитии.

Развитая и действенная система управления персоналом, в конечном счете, оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж компании в лице соискателей и / или восприятие компании контактными аудиториями, что способно обеспечить привлечение наиболее конкурентоспособных на рынке и профессиональных специалистов.

Развитая и действенная система управления персоналом, в конечном счете, оказывает воздействие и на такие составляющие, как имидж или восприятие компании контактными аудиториями, что способно обеспечить привлечение наиболее конкурентоспособных на рынке и профессиональных специалистов, а также способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ у компании. К базовой материальной составляющей все чаще относят формируемый в компании социальный пакет

(как правило включает такие составляющие, как обеспечение медицинского страхования, доступ к служебному транспорту, возмещение определенных видов расходов, например, на питание, связь и т. д.). Социальный пакет также выступает выражением дополнительно получаемых работником материальных благ, которые, однако, не имеют прямого денежного выражения, но несут в себе косвенные доходы за счет экономии собственных средств работника.

Оценка динамики работников банка позволяет отметить наличие явных проблем с текучестью кадров, что с учетом необходимости сохранения устойчивого штата, способного обеспечить рост инновационной активности банка, является угрозой обеспечения инновационной деятельности ПАО «Сбербанк Байкальский банк». По результатам проведенного опроса рабочих и специалистов выявлены группы факторов банка труда и управления персоналом, обуславливающие рост напряженности в коллективе и снижение эффективности работы персонала в целом, в том числе с позиций формирования факторов инновационной активности персонала, – к таким факторам в первую очередь необходимо отнести: организацию и обеспечение труда, охрану и безопасность труда, обеспечение психологического климата в банке, а также факторы материального стимулирования и обеспечения возможностей роста для специалистов и рабочих в банке.

В результате проведенных исследований существующей системы управления персоналом, были разработаны следующие мероприятия по её изменению: повышение квалификации персонала банка за счет проведения тренинговых мероприятий и внедрение системы коучинга, а также проведение ежегодного конкурса уровня финансового профессионализма сотрудников. Данные предложения дадут основу для повышения не только экономического результата работы банка, но и повышения социальной заинтересованности и удовлетворенности работников. Внедрение мероприятий повлияет на увеличение показателя прибыли на 30,07 млрд. руб.; увеличение производительности труда на 0,21 руб. / руб.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
2. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С. В. Назайкинский, О. Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. М.: Проспект, 2018. 161 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
4. Беседина О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О. И. Беседина, Д. И. Зновенко, Е. В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. №1(19). С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20-25.
6. Гасанова А. А. Управление персоналом в системе управления организацией / А. А. Гасанова // Инновационная наука. 2019. № 11. С. 50-53.
7. Герасимов Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом банка // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2. С. 160-169.
8. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
9. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
10. Горина М. С. Управление персоналом банка и методы оценки его эффективности / М. С. Горина // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15-22.

11. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 217 с.
12. Городнова Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. Екатеринбург: Юника, 2019. 77 с.
13. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. М.: ИТК «Дашков и К», 2019. 208 с.
14. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. 4-е изд. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
15. Елкин С. Е. Управление персоналом банка. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
16. Жуков А. Л. Аудит человеческих ресурсов банка / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. 363 с.
17. Иванов С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. 152 с.
18. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. 168 с.
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом банка: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова. М.: КноРус, 2021. 360 с.
20. Климов Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. № 2. С. 54-59.
21. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов /

- М. А. Коргова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 216 с.
22. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. 202 с.
23. Малкова Т. Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т. Б. Малкова. М.: КноРус, 2020. 232 с.
24. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 384 с.
25. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г. И., Козырев В. А., Ярова Т. Н. М.: Русайнс, 2020. 144 с.
26. Минченкова О. Ю., Федорова Н. В. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова М.: КноРус, 2018. 224 с.
27. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 424 с.
28. Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. 187 с.
29. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 575 с.
30. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 467 с.
31. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1(ред. от 13.06.2023 № 258-ФЗ). – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/. – Дата доступа:

23.03.2023.

32. ПАО «Сбербанк Байкальский банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/territory/bb>. – Дата доступа: 23.03.2023.

33. Печеркина И. Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И. Ф. Печеркина. Тюмень: ТюмГУ, 2018. 282 с.

34. Пугачев В. П. Управление персоналом банка: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 402 с.

35. Пугачев В. П. Управление персоналом банка: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 280 с.

36. Селентьева Д. О. Совершенствование системы управления персоналом банка / Д. О. Селентьева, Д. Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1. С. 83.

37. Семенова В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2020. 84 с.

38. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. М.: КноРус, 2020. 720 с.

39. Толкунова Е. Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е. Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т.9. (№ 6А). С. 138-143.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 г. (с изм. и доп. от 19.12.2022 г. № 545-ФЗ). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/. (дата доступа: 01.02.2023).

41. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К. В. 2-е изд. М.: Дашков и К,

2019. 374 с.

42. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 498 с.

43. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2020. 290 с.

44. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И. Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2021. 248 с.

45. Управление персоналом банка. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т. М. Храмова, О. П. Ходенкова, О. К. Минева, И. Н. Ахунжанова, Т. А. Мордасова. М.: ИНФРА-М, 160 с.

46. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров, М. В. Полевая. М.: Русайнс, 2021. 160 с.

Приложение А
Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2020-2021 гг.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)

АКТИВЫ			
Денежные средства и их эквиваленты	5	2 083,2	2 098,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		235,5	222,1
Средства в банках	6	1 083,2	1 420,7
Кредиты и авансы клиентам	7	20 363,5	19 585,0
Ценные бумаги	8	4 182,4	3 442,5
Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо	9	187,3	307,0
Требования по производным финансовым инструментам	10	193,9	177,6
Отложенный налоговый актив	27	14,6	15,3
Основные средства и активы в форме права пользования	11	695,1	593,9
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	12	11,3	2 569,9
Прочие активы	13	908,9	764,7
ИТОГО АКТИВОВ		29 958,9	31 197,5
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Средства банков	14	770,3	1 096,8
Средства физических лиц	15	14 209,6	13 495,1
Средства корпоративных клиентов	15	7 364,8	7 402,2
Выпущенные долговые ценные бумаги	16	729,7	843,6
Прочие заемные средства		24,6	56,5
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	17	175,8	181,6
Отложенное налоговое обязательство	27	30,4	33,4
Обязательства групп выбытия	12	—	2 235,1
Прочие обязательства	18	1 547,1	1 290,1
Субординированные займы	19	619,9	707,3
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		25 472,2	27 341,7
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА			
Уставный капитал и эмиссионный доход	20	320,3	320,3
Собственные акции, выкупленные у акционеров	20	(21,5)	(18,1)
Прочие резервы	29	130,3	(10,9)
Нераспределенная прибыль		4 049,2	3 560,7
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		4 478,3	3 852,0
Неконтрольная доля участия		8,4	3,8
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		4 486,7	3 855,8
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		29 958,9	31 197,5

Старший вице-президент - руководитель блока "Финансы"
ПАО Сбербанк  А.Ю. Буриско

Старший управляющий директор, главный бухгалтер, руководитель
Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк  М.С. Ратинский



Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс за 2020 г.

Продолжение приложения А

АКТИВЫ			
Денежные средства и их эквиваленты	5	2 376,8	2 083,2
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		279,6	235,5
Средства в банках	6	1 212,3	1 083,2
Кредиты и авансы клиентам	7	23 386,4	20 363,5
Ценные бумаги	8	5 624,4	4 163,0
Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо	9	933,0	187,3
Требования по производным финансовым инструментам	10	313,6	193,9
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия	11	140,5	172,3
Отложенный налоговый актив	29	23,2	14,6
Основные средства и активы в форме права пользования	12	754,7	695,1
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	13	101,4	11,3
Прочие активы	14	870,1	756,8
ИТОГО АКТИВОВ		36 016,0	29 959,7
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Средства банков	15	1 563,4	770,3
Средства физических лиц	16	16 641,0	14 209,6
Средства корпоративных клиентов	16	9 124,7	7 364,8
Выпущенные долговые ценные бумаги	17	884,2	729,7
Прочие заемные средства		68,0	24,6
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	18	374,0	175,8
Отложенное налоговое обязательство	29	37,7	30,4
Обязательства групп выбытия	13	15,7	—
Прочие обязательства	19	1 773,2	1 547,9
Субординированные займы	20	487,6	619,9
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		30 969,5	25 473,0
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА			
Уставный капитал и эмиссионный доход	21	320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ	22	150,0	—
Собственные акции, выкупленные у акционеров	21	(14,4)	(21,5)
Прочие резервы	31	213,3	130,3
Нераспределенная прибыль		4 375,6	4 049,2
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		5 044,8	4 478,3
Неконтрольная доля участия		1,7	8,4
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		5 046,5	4 486,7
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		36 016,0	29 959,7

Старший вице-президент - руководитель Бюро "Финансы"
ПАО Сбербанк

А.Ю. Буриго

Старший управляющий директор, главный бухгалтер, Зор
Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.С. Ратинский



Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс за 2021 г.

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк Байкальский
банк» за 2020-2021 гг.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)

Продолжающаяся деятельность			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	21	2 263,4	2 047,3
Прочие процентные доходы	21	132,6	141,0
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	21	(874,2)	(696,2)
Прочие процентные расходы	21	(20,8)	(22,0)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	21	(85,5)	(73,6)
Чистые процентные доходы	21	1 415,5	1 396,5
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	6,7,8	(92,6)	(96,8)
Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		1 322,9	1 299,7
Комиссионные доходы	22	688,9	598,5
Комиссионные расходы	22	(191,0)	(160,4)
Расходы за вычетом доходов от операций с производными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	7	(26,6)	(64,2)
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		8,8	5,9
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах	23	59,0	(19,0)
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания финансовых инструментов и модификации кредитов		(2,4)	(0,5)
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	11	(4,3)	—
Обесценение нефинансовых активов		(1,9)	(11,3)
Чистое создание прочих резервов	13,18	(16,7)	(25,4)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	24	36,9	36,2
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	24	(27,9)	(34,5)
Чистые премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	25	218,4	337,3
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и аквизиционные расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	25	(208,5)	(271,0)
Доходы по операционному лизингу оборудования		9,0	6,2
Расходы по оборудованию, переданному в операционный лизинг		(4,8)	(3,2)
Прочие чистые операционные доходы		3,5	9,5
Операционные доходы		1 863,3	1 703,8
Расходы на содержание персонала и административные расходы	26	(724,6)	(657,6)
Прибыль до налогообложения		1 138,7	1 046,2
Расход по налогу на прибыль	27	(223,9)	(215,0)
Прибыль от продолжающейся деятельности		914,8	831,2
(убыток) / прибыль от прекращенной деятельности (приходящаяся на акционеров Банка)	12	(69,8)	0,5
Прибыль за год		845,0	831,7
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка		844,9	832,9
- неконтрольную долю участия		0,1	(1,2)
Базовая и разведенная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	28	38,55	38,16
Базовая и разведенная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	28	41,80	38,13

Старший вице-президент - руководитель Бюро "Финансы"
ПАО Сбербанк

А.Ю. Бурико

Старший управляющий директор, главный бухгалтер
Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.С. Ратинский



Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2020 г.

Продолжение приложения Б

Продолжающаяся деятельность			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	23	2 282,2	2 263,4
Прочие процентные доходы	23	117,1	132,6
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	23	(706,4)	(874,2)
Прочие процентные расходы	23	(21,1)	(20,8)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	23	(63,6)	(85,5)
Чистые процентные доходы	23	1 608,2	1 415,5
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	6,7,8	(412,0)	(92,6)
Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		1 196,2	1 322,9
Комиссионные доходы	24	775,3	688,9
Комиссионные расходы	24	(222,7)	(191,0)
Расходы за вычетом доходов от операций с производными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	7	(47,7)	(26,6)
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		21,1	8,8
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах	25	61,9	59,0
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания и модификации финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости		(45,7)	(2,4)
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	12	(5,7)	(4,3)
Обесценение нефинансовых активов		(23,9)	(1,9)
Чистое создание прочих резервов	14,19	(32,3)	(16,7)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	26	55,9	36,9
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	26	(48,6)	(27,9)
Чистые премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	27	182,1	216,3
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и акquisиционные расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	27	(183,4)	(206,4)
Доходы по операционному лизингу оборудования		9,8	9,0
Расходы по оборудованию, переданному в операционный лизинг		(5,4)	(4,8)
Чистая доля в прибыли / (убытке) ассоциированных компаний / совместных предприятий	11	(21,0)	(7,4)
Прочие чистые операционные доходы		36,2	10,9
Операционные доходы		1 702,1	1 863,3
Расходы на содержание персонала и административные расходы	28	(759,8)	(724,6)
Прибыль до налогообложения		942,3	1 138,7
Расход по налогу на прибыль	29	(190,5)	(223,9)
Прибыль от продолжающейся деятельности		751,8	914,8
Прибыль / (убыток) от прекращенной деятельности (приходящаяся на акционеров Банка)	13	8,5	(69,8)
Прибыль за год		760,3	845,0
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка		761,1	844,9
- неконтрольную долю участия		(0,8)	0,1
Базовая и разведенная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	30	34,36	38,55
Базовая и разведенная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	30	33,96	41,80

Старший вице-президент - руководитель отдела "Финансы"
ПАО Сбербанк

А.Ю. Бурко

Старший управляющий директор, главный бухгалтер
Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.С. Ратинский



Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк Байкальский банк» за 2021 г.

Приложение В
**Анкета для опроса работников банка по оценке системы банка
 труда и управления персоналом в банка**

Уважаемые коллеги!

С целью изучения вопросов и направлений улучшения условий труда и развития нашей компании просим Вас оценить некоторые особенности Вашей работы.

Таблица В.1 – Анкета для опроса работников банка по оценке системы банка труда и управления персоналом в банка

Вопрос	Очень плохо	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Очень хорошо
Оцените, насколько хорошо организованы условия Вашего труда					
Оцените уровень обеспечения Вашего труда требуемыми материалами, инвентарем и т. д.					
Дайте, пожалуйста, оценку комфортности общения с коллегами					
Дайте, пожалуйста, оценку комфортности общения с руководством					
В какой степени Вы удовлетворены материальным вознаграждением за свою работу					
Насколько, на Ваш взгляд, рационально построена система заработной платы и премирования					
В какой степени Ваша работа позволяет Вам творчески себя реализовать					
Оцените, насколько ваша работа способствует вашему личностному развитию					
Дайте, пожалуйста, оценку развития охраны труда в банке					
Оцените, пожалуйста, насколько безопасно ощущаете Вы себя на работе					

Приложение Г
Анкета для исследования уровня готовности руководства и специалистов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» к изменениям и развитию

Уважаемые сотрудники!

В целях выработки рекомендаций по улучшению банка работы и управления в компании просим Вас ответить на следующие вопросы.

Таблица Г.1 – Анкета для исследования уровня готовности руководства и специалистов ПАО «Сбербанк Байкальский банк» к изменениям и развитию

Вопрос	Да	Затрудняюсь	Нет
1. Можете ли вы сказать, что цели развития четко обозначены и доступны			
2. Видите ли вы, в каком направлении развивается компания			
3. Считаете ли вы, что для решения поставленных задач выделяется достаточно времени			
4. Считаете ли вы достаточным свой уровень заинтересованности в работе			
5. Считаете ли вы, что распределение обязанностей между работниками произведено в соответствии с навыками и умениями			
6. Считаете ли вы достаточным уровень поощрения и поддержки со стороны руководства			

Приложение Д

Анкета для исследования психотипа согласно В. В. Гуленко

ВОПРОС 1

Мне лучше, когда работать надо быстро, не замедляясь и не отступая.
Мне лучше дается медленная и вдумчивая работа.

ВОПРОС 2

В целом я обладаю равномерной работоспособностью.
Живу периодическими подъемами и спадами энергии.

ВОПРОС 3

При необходимости я легко справлюсь с повседневным бытом.
Повседневная текучка меня так угнетает, что я часто запускаю быт.

ВОПРОС 4

Я всегда спрашиваю себя, почему мне нравится или не нравится этот человек.
Вопрос, как он (она) ко мне относится, я задаю себе только при необходимости.

ВОПРОС 5

Без труда вступаю в разговор и высказываю свое мнение.
Ожидаю удобного момента, чтобы высказаться.

ВОПРОС 6

Если работа не пошла, недолго думая переключусь на другую деятельность.
Несделанная работа долго не идет у меня из головы.

ВОПРОС 7

Мне проще реализовывать или внедрить, чем придумать что-то с нуля.
Мне проще придумать что-то, чем воплощать его в повседневную реальность.

ВОПРОС 8

Главную информацию о человеке я получаю от выражения его лица или интонаций.
В оценке людей я доверяю лишь документам и независимым характеристикам.

ВОПРОС 9

Мне бывает легче понять других, чем свой собственный характер.
Мне более понятны собственные поступки, чем мотивы других людей.

ВОПРОС 10

Если надо, могу долго заниматься одним и тем же, пока не завершу его.
Не могу себя заставить заниматься одним и тем же делом долго.

ВОПРОС 11

Хорошо воспринимаю лишь конкретную и наглядно представимую информацию.
Хорошо воспринимаю абстрактную информацию, которая требует воображения.

ВОПРОС 12

Нередко мое первое впечатление о человеке впоследствии подтверждается.
Не стану судить о человеке по своим первым субъективным впечатлениям.

ВОПРОС 13

Принимаюсь за новые и новые дела, как только разобрался со старыми.
Все время сдерживаю круг своих забот, чтобы со всем справиться.

Рисунок Д.1 – Анкета для исследования психотипа

Продолжение приложения Д

ВОПРОС 14

В основном действую так, как предварительно настроился.
Действую часто спонтанно, как сложится ситуация.

ВОПРОС 15

Мои предложения отличаются конкретностью и опытом решения подобных задач.
Мои предложения отличаются необычностью и учетом отдаленных последствий.

ВОПРОС 16

Я сразу чувствую, если кому-то не нравлюсь, даже если он это скрывает.
Я долго сомневаюсь, прежде чем удостоверюсь, что ко мне относятся с антипатией.

ВОПРОС 17

Нередко сожалею, что проявил излишнюю активность.
Нередко отмечаю, что мне надо было быть более активным.

ВОПРОС 18

Чтобы выполнить скучную, но необходимую работу, мне приходится заставлять себя.
Чтобы выполнить скучную работу, мне надо периодически переключаться или отвлекаться.

ВОПРОС 19

Мне нравится помечтать или представить ситуацию с другой, неожиданной стороны.
Размышляя о ситуации, я стараюсь представить ее наглядно и во всех подробностях.

ВОПРОС 20

От меня очень трудно скрыть обиду или недовольство.
Обиду или недовольство я замечаю, когда ее проявляют открыто.

ВОПРОС 21

Я – человек в целом открытый.
Я – человек в целом сдержанный.

ВОПРОС 22

Мне трудно работать в режиме частых переключений между несколькими делами.
Переключаясь сразу между несколькими делами, я чувствую себя вполне нормально.

ВОПРОС 23

Занявшись чем-то интересным, я могу забыть о других своих планах.
Я редко забываю то, что наметил себе сделать, даже если увлекся.

ВОПРОС 24

Выходя из дому, я невольно отмечаю настроение людей, которые идут мне навстречу.
Выходя из дому, думаю лишь о том, чтобы не опоздать и ничего не забыть.

ВОПРОС 25

У меня есть потребность рассказывать и показывать.
Мне спокойнее, когда слушаю и наблюдаю.

ВОПРОС 26

Частые перерывы выбивают меня из рабочего ритма, в который я втянулся.
Частые перерывы позволяют мне удерживать интерес к тому, чем я занимаюсь.

ВОПРОС 27

Задумавшись, могу проехать свою остановку или потерять какой-либо предмет.
Я практически везде остаюсь собранным и внимательным.

ВОПРОС 28

Обычно я сразу чувствую, когда человек лжет или преувеличивает.
Чтобы не быть обманутым, я ищу надежные факты и доказательства.

Рисунок Д.2 – Анкета для исследования психотипа