

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 Совершенствование системы управления персоналом организации

Обучающийся

С.П. Цмайло

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.П. Цмайло.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что результаты деятельности хозяйствующих субъектов, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и действий научно-технического прогресса, зависят от правильно разработанной системы управления.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на примере ПАО «Сбербанк».

Объект исследования – ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования – система управления персоналом ПАО «Сбербанк».

Методы исследования – анализ источников, сравнение, группировка, синтез, индуктивный и дедуктивный, статистический.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 21, 26 наименований в списке используемой литературы.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты системы управления персоналом в организации	7
1.1 Сущность, функции и виды системы управления персоналом.....	7
1.2 Методы управления персоналом.....	14
Глава 2 Оценка действующей системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика банка.....	20
2.2 Эффективность использования трудовых ресурсов в ПАО «Сбербанк»	26
2.3 Анализ фактически сложившейся системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк».....	30
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк».....	40
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк».....	40
3.2 Экономическое и социальное обоснование предложенных рекомендации	49
Заключение	53
Список используемой литературы	56
Приложение А Устав ПАО «Сбербанк»	59
Приложение Б Кодекс корпоративного управления ПАО «Сбербанк»	61
Приложение В Отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк» за 2021-2022 гг.	62
Приложение Г Отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк» за 2021-2022 гг.....	63

Введение

Проблемы управления трудовым потенциалом предприятий остаются актуальными сейчас, поскольку результаты деятельности хозяйствующих субъектов, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и действий научно-технического прогресса, зависят от правильно разработанной системы управления. Хорошо структурированная управленческая система может положительно повлиять на производительность и результативность работы сотрудников, что приведет к повышению общей организационной эффективности. Поскольку глобальный рынок труда становится все более конкурентным, организациям необходимо сосредоточиться на привлечении и удержании наиболее талантливых сотрудников. Согласовывая цели и ценности сотрудников с задачами организации, она может способствовать развитию культуры вовлеченности, инноваций и приверженности делу. Система управления, учитывающая целостное благополучие сотрудников, включая психическое и физическое здоровье, баланс между работой и личной жизнью и личностное развитие, приобретает все большее значение для создания благоприятной и здоровой рабочей среды. В следствие этого, организации получают конкурентное преимущество за счет воспитания мотивированной и вовлеченной рабочей силы, что приводит к более высокому уровню креативности, удовлетворенности клиентов и инноваций.

Система управления персоналом приобретает так же все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации, банка и т.д. В России отмечается острая кадровая проблема, связанная с нехваткой квалифицированных кадров. Современные субъекты хозяйствования вынуждены не просто адаптироваться к новым экономическим условиям хозяйствования, но и функционировать в рамках быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. Для повышения конкурентоспособности

комплекса и его инновационной перестройки необходим высококвалифицированный персонал, способный выполнить эти задачи. Именно поэтому совершенствование системы управления персоналом – одна из ключевых функций управления современными банками.

Актуальность исследования вопроса развития персонала заключается в следующем. Совершенствование системы управления персоналом способствует формированию коллектива, обладающего высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это ведет к росту производительности и значительному повышению качества выполняемых работ и оказываемых услуг, принимаемых решений, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

В настоящее время вопросам управления персоналом уделяется большое внимание со стороны современных российских и зарубежных ученых, таких как Белицкий Н. П., Кибанов А. Я., Дуракова И. Б., Розанова Н. В. и другие. Анализ по теме исследования названных авторов позволяет сделать вывод о высокой степени разработанности проблемы управления персоналом в общеметодологическом плане.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на примере ПАО «Сбербанк».

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач:

- установить сущность, функции и виды системы управления персоналом и раскрыть методы управления персоналом;
- представить организационно-экономическую характеристику банка;
- оценить эффективность использования трудовых ресурсов в ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ фактически сложившейся системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк»;

- предложить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк»;
- дать экономическое и социальное обоснование предложенных рекомендаций.

В качестве объекта исследования выступает ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования является система управления персоналом ПАО «Сбербанк».

Методы исследования: сравнение и сопоставление, графический, логический и табличный методы, опрос, анализ.

Информационной базой для написания теоретической части работы стали труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования.

Практическими источниками для формирования аналитических глав явились внутренняя документация ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в практической деятельности ПАО «Сбербанк», а также в деятельности других субъектов хозяйствования.

В работе содержится страница, таблиц, рисунков, приложений. Для написания ВКР было использовано источников литературы. Структура работы: введение, три главы, заключение, список используемой литературы и используемых источников, приложения. Во введении обоснована актуальность темы исследования, поставлены цели и задачи. В первой главе раскрыты теоретические аспекты системы управления персоналом в организации. Во второй главе дана оценка действующей системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк». Третья глава отражает разработку мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк». В заключении подведены основные выводы по результатам исследования.

Глава 1 Теоретические аспекты системы управления персоналом в организации

1.1 Сущность, функции и виды системы управления персоналом

Одним из направлений деятельности организации является создание качественной системы управления эффективностью персонала. В современной литературе по менеджменту и экономике существует множество определений управления персоналом в целом. В таблице 1 рассмотрим понятия и определения управления персоналом с точки зрения различных авторов.

Таблица 1 – Понятия и определения мотивации с точки зрения различных авторов

Автор	Источник	Сущность
Логай С. А.	Статья «Сравнение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»	«процесс управления (влияния) (специалистов -менеджеров, руководящего состава предприятия, организации), направлен на эффективное использование потенциала трудовых ресурсов для достижения целей предприятия» [10, с. 137].
Дуракова И. Б.	Учебное пособие «Управление персоналом»	«это деятельность организации, связанная с наймом сотрудников, их обучением, удержанием, мотивацией, выплатами вознаграждений и развитием» [4, с. 24].
Розанова Н. В.	Учебное пособие «Управление персоналом»	«нацелено на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей» [20, с. 13].
Павлова Ю. В.	Статья «Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом»	«функциональная область деятельности, которая отвечает за наличие необходимого количества квалифицированного персонала в нужное время, их правильное местоположение и стимуляцию» [18, с. 6].
Телесенко И. Б.	Статья «Понятие, цели, функции стратегии управления персоналом и значение подсистемы управления персоналом в общей системе управления организацией»	«целенаправленная деятельность руководства организации, включая руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, которая предполагает разработку стратегии, концепции, принципов и методов управления персоналом в организации» [23, с. 127].

Эти различные определения управления персоналом отражают многогранную природу этого понятия и различные теоретические рамки, с помощью которых оно изучается в психологии и смежных дисциплинах. Каждая точка зрения предлагает ценную информацию о лежащих в основе механизмах и влияниях, которые управляют поведением человека и принятием решений. Так, система управления персоналом представляет собой набор процессов и инструментов, предназначенных для управления и обеспечения эффективного использования рабочей силы организации, учреждения, банка. Она охватывает широкий спектр мероприятий, связанных с сотрудниками, включая подбор персонала, обучение, оценку эффективности, компенсацию, администрирование льгот и соблюдение трудового законодательства и нормативных актов.

«Цель управления персоналом с позиции организации-работодателя состоит в обеспечении эффективности предприятия при минимальных затратах на персонал. Для достижения этой цели необходимо решить двуединую задачу: во-первых, использовать персонал в соответствии со структурой и стратегией организации; во-вторых, повышать эффективность трудовой отдачи» [6, с. 120].

Задачи по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы отражены на рисунке 1.5 [1, с. 194].

Предмет управления персоналом охватывает различные виды деятельности, связанные с управлением трудовыми ресурсами организации. Это включает в себя набор, отбор, обучение, управление эффективностью, отношения с сотрудниками, компенсацию, льготы, соблюдение законодательства и стратегическое планирование для обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов.

Система управления персоналом направлена на оптимизацию человеческого капитала банка путем приведения персонала в соответствие со стратегическими целями организации, стимулирования вовлеченности сотрудников и обеспечения соблюдения правовых и этических стандартов.



Рисунок 1 – Задачи управления персоналом организации

Основные функции управления персоналом:

- «подбор, найм и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
- оценка персонала;
- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

- мотивация персонала;
- оценка и обучение кадров;
- содействие адаптации работников к нововведениям;
- создание социально комфортных условий в коллективе;
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.» [11, с. 158].

Управление персоналом вращается вокруг менеджмента внутри организации, уделяя особое внимание потребностям, развитию и благополучию сотрудников для достижения организационных целей. Посредством этого достигаются стратегические цели организации, гарантируя, что инициативы в области управления персоналом способствуют общему успеху бизнеса. Управление персоналом обеспечивает соблюдение трудового законодательства, нормативных актов и этических стандартов для защиты как прав сотрудников, так и интересов организации. Оно включает в себя регулярную оценку практики управления персоналом, получение обратной связи от сотрудников и внедрение изменений для повышения производительности и удовлетворенности сотрудников. Управлению персоналом необходимо адаптироваться к изменяющейся бизнес-среде, технологическим достижениям и демографии рабочей силы, чтобы оставаться эффективным и актуальным.

В зависимости от характера и содержания отношения к работникам необходимо различать жесткий, мягкий, смешанный подходы к управлению персоналом.

Мягкий подход к управлению персоналом подчеркивает значимость людей и их индивидуальных потребностей в организации. Он отдает приоритет поддерживающей и ориентированной на людей культуре рабочего места. Ключевые характеристики мягкого подхода включают:

- акцент на коммуникации: открытые и прозрачные каналы коммуникации являются приоритетными для обеспечения того, чтобы

сотрудники чувствовали, что их слышат, ценят и вовлекают в процессы принятия решений;

- развитие и благополучие сотрудников: при таком подходе большое внимание уделяется развитию сотрудников, удовлетворенности работой и благополучию. Обучение, наставничество и баланс между работой и личной жизнью являются неотъемлемыми компонентами этой стратегии;

- сотрудничество и командная работа: мягкий подход способствует командной работе, коллаборации и благоприятной рабочей среде, позволяя сотрудникам испытывать чувство сопричастности и вносить свой вклад в успех организации [8, с. 29].

Жесткий подход к управлению персоналом фокусируется на стратегическом согласовании человеческих ресурсов с целями организации и часто ставит во главу угла эффективность и продуктивность. Ключевые характеристики включают:

- акцент на показатели эффективности: жесткий подход в значительной степени опирается на показатели эффективности, ключевые показатели эффективности (КПЭ) и принятие решений на основе данных для оценки вклада сотрудников и влияния на цели организации;

- культура, ориентированная на результат: большое внимание, уделяется достижению осязаемых результатов и достижению поставленных целей, часто с помощью четких показателей эффективности и мер строгой подотчетности;

- иерархическая структура: этот подход часто ассоциируется с более иерархической организационной структурой, с четким распределением полномочий и акцентом на оперативную эффективность [8, с. 30].

Смешанный подход к управлению персоналом: направлен на интеграцию элементов как мягкого, так и жесткого подходов, признавая, что баланс между стратегиями, ориентированными на людей, и инициативами,

ориентированными на производительность, может дать положительные результаты. Ключевые характеристики включают:

- гибкость и адаптивность: смешанный подход позволяет гибко адаптировать стратегии управления к конкретным потребностям сотрудников и организации в целом;
- расширение прав и подотчетность: это поощряет расширение прав и возможностей сотрудников, одновременно привлекая их к ответственности за их вклад, создавая культуру, в которой ценится как индивидуальный рост, так и эффективность организации;
- целенаправленное управление эффективностью: балансируя между качественными и количественными методами, этот подход уделяет внимание как традиционным показателям служебной аттестации, так и целостному благополучию сотрудников [14, с. 139].

На практике организации могут применять комбинацию этих подходов, исходя из своей отрасли, культуры и стратегических приоритетов. Понимание нюансов каждого подхода может помочь в разработке комплексной стратегии управления персоналом, которая соответствует ценностям, целям и динамике рабочей силы организации.

Принципы управления персоналом представлены в таблице 2 [3, с. 89].

Таблица 2 – Принципы управления персоналом

Принцип	Характеристика
Экономичности	«Если служба управления персоналом эффективна, тогда затраты на её деятельность не будут слишком высоки» [9, с. 113].
Первичности функций	«Имеет место определённая система и подсистемы в управлении персоналом. Оптимальное соотношение численности персонала организации и технологических возможностей производства реализует принцип оптимизации» [9, с. 113].
Иерархического подчинения	«Наличие нескольких уровней подчинения» [9, с. 113].
Прогрессивности	«Обязывает менеджера по персоналу активно применять в своей работе прогрессивные принципы и методы управления персоналом» [9, с. 114].

Продолжение таблицы 2

Принцип	Характеристика
Автономности	«Наделяет службу полномочиями в принятии решений в рамках своей непосредственной деятельности, не прибегая каждый раз к вышестоящему начальству» [9, с. 114].
Перспективности	«Позволяет руководству отдела по управлению персоналом планировать свою деятельность с учётом перспективы развития организации в целом» [9, с. 114].
Оперативности	«Решения должны приниматься в строго установленные сроки» [9, с. 114].

Организация эффективного управленческого процесса включает в себя совокупность компонентов менеджмента, посредством которого достигаются краткосрочные организационные цели, поставленные субъектом хозяйствования. Это, в свою очередь, приводит к высоким результатам деятельности организации. В связи с этим, необходимо определить уровень потребности в эффективной системе управления персоналом, посредством которой организация развивается на основании перспективных направлений.

Рисунок 2 содержит перечень взаимосвязанных элементов, отражающих необходимость системы управления [3, с. 113].



Рисунок 2 – Схема потребности в управлении персоналом

Подводя итог можно отметить, что управление персоналом направлено на оптимизацию человеческого капитала организации путем найма, развития, мотивации и удержания сотрудников для эффективного достижения целей организации. Она включает в себя целый ряд мероприятий, направленных на управление персоналом для достижения успеха организации. Предмет управления персоналом охватывает различные виды деятельности, связанные с управлением трудовыми ресурсами организации. Это включает в себя набор, отбор, обучение, управление эффективностью, отношения с сотрудниками, компенсацию, льготы, соблюдение законодательства и стратегическое планирование для обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов.

1.2 Методы управления персоналом

Для осуществления рентабельной деятельности организации, которая невозможна без наличия трудовых ресурсов, важно предпринимать рациональные управленческие решения относительно того, каким образом воздействовать на персонал в целях повышения производительности труда. Для этого, любая система управления имеет в своем составе методы, посредством которых происходит процесс влияния на рабочую силу. В случае, если эти методы будут использованы эффективно, результаты деятельности организации будут характеризоваться приростом и положительной динамикой. В противном случае, будет наблюдаться снижение экономических показателей, эффективность использования трудовых ресурсов сократится.

Методы управления персоналом – способность организации оказывать влияние на трудовую группу, совокупность работников в целях их сплоченной и результативной деятельности. «Различают методы прямого воздействия (административно-организационные) и методы гибкого воздействия (экономические, социально-психологические)» [2, с. 164].

Административно-организационные методы управления персоналом имеют решающее значение для эффективной практики управления персоналом в организации. Эти методы сосредоточены на структурировании ролей, обязанностей и процессов для обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов. Это включает систематический сбор информации о должностных обязанностях, ответственностях за выполнение, необходимых навыках, результатах и рабочей среде. Анализ работы помогает точно определить должностные роли и заложить основу для найма, обучения и управления эффективностью. Управление процессом поиска, проверки и отбора потенциальных кандидатов на вакансии. Это включает в себя создание должностных инструкций, размещение объявлений о вакансиях, просмотр резюме, проведение собеседований и принятие решений о приеме на работу. Прогнозирование будущих потребностей в рабочей силе на основе бизнес-целей и стратегий.

Эффективно внедряя административные и организационные методы управления персоналом, организации могут оптимизировать процессы управления персоналом, повысить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников и, в конечном счете, внести свой вклад в достижение организационных целей. Эти методы необходимы для создания структурированной, эффективной и благоприятной среды для рабочей силы.

Методы организационного воздействия – «основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации (например, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание и др.)» [13, с. 325].

Методы распорядительного воздействия – «направлены на достижение поставленных целей управления персоналом, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления персоналом в заданных параметрах путем прямого административного регулирования, т.

е. посредством приказов, распоряжений, указаний, инструкций, целевого планирования, нормирования труда и т. д.» [24, с. 426].

Методы дисциплинарного воздействия – «предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации» [24, с. 427].

По способу обеспечения общественного порядка и целевому предназначению выделяются меры:

- «административного предупреждения (например, в виде контрольной проверки, проверки документов, досмотра вещей, личного досмотра и т. п.);
- административного пресечения (например, требование прекратить противоправное деяние; принудительное лечение лиц, страдающих заболеваниями, опасными для окружающих; и др.);
- административно-процессуального обеспечения (доставление нарушителя, административное задержание, личный досмотр, освидетельствование на состояние опьянения и др.);
- административные право-восстановительные меры (возмещение ущерба, причиненного административным правонарушением и др.);
- административного наказания (например, в виде дисквалификации; административного приостановления деятельности; предупреждения; административного штрафа; и др.)» [26, с. 119].

На рисунке 3 представлены преимущества и недостатки применения административно-организационных методов управления.

Правовые методы управления предполагают соблюдение трудового законодательства, поскольку управленческий процесс влияет на все виды трудовых отношений для обеспечения законности и соблюдения нормативных требований, а также принятия решений.

<ul style="list-style-type: none"> 1 Легко выявить ответственного за допущенные ошибки. 2 Подходит для субъектов, где нужно четкое следование алгоритму. 3 Возможные варианты управления персоналом прописаны в инструкциях 4 Не используются психологические методы мотивации, поскольку поддерживается боязнь понести наказание 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Низкая заинтересованность сотрудников в достижении глобальных целей. 2 Не задерживаются люди творческого склада. 3 Высокая текучесть кадров 4 Недостаточная эффективность труда
---	--

Рисунок 3 – Преимущества и недостатки применения административно-организационных методов управления

Данная группа методов включает: «соблюдение норм гражданского и административного права, трудового права; административную, дисциплинарную и материальную ответственность за нарушение правовых норм» [5, с. 165].

Экономические методы управления – используются материальные интересы персонала. Данная группа методов включает: «планирование и прогнозирование на предприятии; разработанные на основе данных маркетинговых исследований, долгосрочные и краткосрочные прогнозы экономического и социального развития коллектива; внутривозвращенный расчет (заключается в планировании каждым подразделением предприятия таких показателей, которые обеспечивают достижение целей предприятия)» [22, с. 359].

Экономические методы управления персоналом отражаются материальную сторону реализуемой системы мотивации персонала. Как правило, это включает в себя увеличение заработной платы, наличие премий по результатам работы, надбавок и вознаграждений. Используя данные составляющие можно достаточно эффективно оказывать влияние на трудовую

деятельность сотрудников организации, что позволит улучшить результаты деятельности субъекта хозяйствования.

Внедряя социально-психологические методы в практику управления персоналом, организации могут создать сбалансированный подход, учитывающий психологическое благополучие и вовлеченность сотрудников. Такой целостный подход может привести к созданию мотивированной, продуктивной рабочей силы и способствовать общему успеху организации. Психологическое воздействие основано на умении убедить работника, применяются следующие методы:

- «референтный – основан на стремлении личности к положительной самооценке и самоуважению, в этом случае распоряжение не отдается, а предоставляется как просьба. Метод применяется тогда, когда характер работы выходит за рамки функциональных обязанностей исполнителя;
- экспертное давление – имеет место, когда один из партнеров по общению прибегает к демонстрации своих преимуществ, в результате чего у оппонентов формируется убеждение в правомерности предлагаемых действий (ссылка на авторитет, опыт и пр.);
- информационное давление – основано на представлении, что допуск к известной информации является признаком власти или причастности к ней;
- чувственный метод давления: при нем у партнера формируется чувство признательности и симпатии в следствии внимательного и уважительного отношения к нему» [12, с. 81].

То есть, упор делается на создание в коллективе комфортной психологической атмосферы, а также на возможность реализации личностного и профессионального потенциала сотрудников. С этой целью применяются такие формы управления персоналом, как:

- «учет психологических характеристик при формировании трудового коллектива;

- создание имиджа руководителя-друга в противовес административной системе, где начальник всегда ассоциируется с наказанием;
- лояльность к компании прививается путем информирования сотрудников о стратегии развития бизнеса;
- привлечение сотрудников к управлению предприятием в той или иной форме также способствует повышению лояльности персонала;
- проведение корпоративных мероприятий в форме тренингов, интеллектуальных викторин, выездов на природу способствует формированию сплоченного коллектива;
- внимание со стороны руководителя к каждому работнику, погружение в его личные проблемы и готовность помочь положительно сказывается на настроении каждого члена команды;
- разумное сочетание поощрений и наказаний, практикуемое в компаниях нового типа, позволяет не распускать сотрудников, но и не держать их в постоянном страхе» [21, с. 184].

Таким образом, любая система управления имеет в своем составе методы, посредством которых происходит процесс влияния на рабочую силу. В случае, если эти методы будут использованы эффективно, результаты деятельности организации будут характеризоваться приростом и положительной динамикой. В противном случае, будет наблюдаться снижение экономических показателей, эффективность использования трудовых ресурсов сократится. В деятельности организации применяются различные методы. Эти методы являются неотъемлемой частью управления персоналом.

Глава 2 Оценка действующей системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика банка

Публичное акционерное общество «Сбербанк» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации и Устава. Банк является коммерческой организацией, имеющей на основании специального разрешения (лицензии) на осуществление банковской деятельности исключительное право осуществлять в совокупности банковские операции по привлечению денежных средств физических и юридических лиц на счета и во вклады (депозиты), по размещению указанных привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности и срочности, по открытию и ведению банковских счетов физических и юридических лиц.

Банк создан в целях осуществления банковской деятельности. Основной целью деятельности ПАО «Сбербанк» является извлечение прибыли.

ПАО «Сбербанк» может осуществлять в соответствии с законодательством любые виды деятельности, кроме деятельности, осуществление которой банкам запрещено. Отдельными видами деятельности, перечень которых определен законодательством, Банк может заниматься только на основании соответствующего специального разрешения (лицензии).

ПАО «Сбербанк» осуществляет свою деятельность за счет собственных и привлеченных ресурсов, которые формируются за счет: имущества, находящегося в собственности банка; денежных средств юридических и физических лиц, находящихся на счетах и во вкладах (депозитах); кредитов (займов), эмиссии облигаций и других ценных бумаг; нераспределенной прибыли текущего года; иных источников, не запрещенных законодательством. ПАО «Сбербанк» вправе направлять прибыль,

остающуюся в его распоряжении после уплаты налогов и иных обязательных платежей, на формирование фондов банка, а также распределять ее часть между акционерами посредством выплаты дивидендов в соответствии с законодательством и уставом (Приложение А, рисунок А.1).

Стратегические цели ПАО «Сбербанк» «обладают временной ограниченностью, рассчитаны на длительный, но обозримый период. Они определяются из предпринимательской философии, корпоративной миссии, результатов анализа и прогнозирования, относятся к конкретным рынкам и продуктам. Стратегические цели конкретизируются в тактических целях, учитывающих текущую конкурентную ситуацию и точно определяющих желаемые рубежи. Тактические цели носят краткосрочный, оперативный характер» [16, с. 3].

Банк осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение указанных выше привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение драгоценных металлов физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок), за исключением монет из драгоценных металлов; размещение указанных выше привлеченных драгоценных металлов от своего имени и за свой

счет; открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц в драгоценных металлах, за исключением монет из драгоценных металлов; осуществление переводов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам в драгоценных металлах;

- выдачу банковских гарантий;
- переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Развитие кадрового потенциала банк рассматривает как одну из основ своего долговременного, устойчивого развития. Совершенствование и укрепление корпоративной культуры в банке направлено на создание у каждого сотрудника чувства сопричастности к выполнению миссии банка, стратегических задач, стоящих перед ним (приложение Б, рисунок Б.1).

«Правление является коллегиальным исполнительным органом банка и осуществляет текущее руководство деятельностью ПАО «Сбербанк». Правление подотчетно общему собранию акционеров и наблюдательному Совету и организует выполнение решений этих органов. Правление организует систему управления рисками, систему внутреннего контроля и систему вознаграждений и компенсаций, обеспечивает выполнение банком целей и задач, установленных Наблюдательным Советом. К компетенции Правления относится принятие решений по вопросам, отнесенным уставом хозяйственного общества, в котором банк является единственным участником, к компетенции общего собрания участников этого хозяйственного общества» [16, с. 3].

Структура управления ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 4.

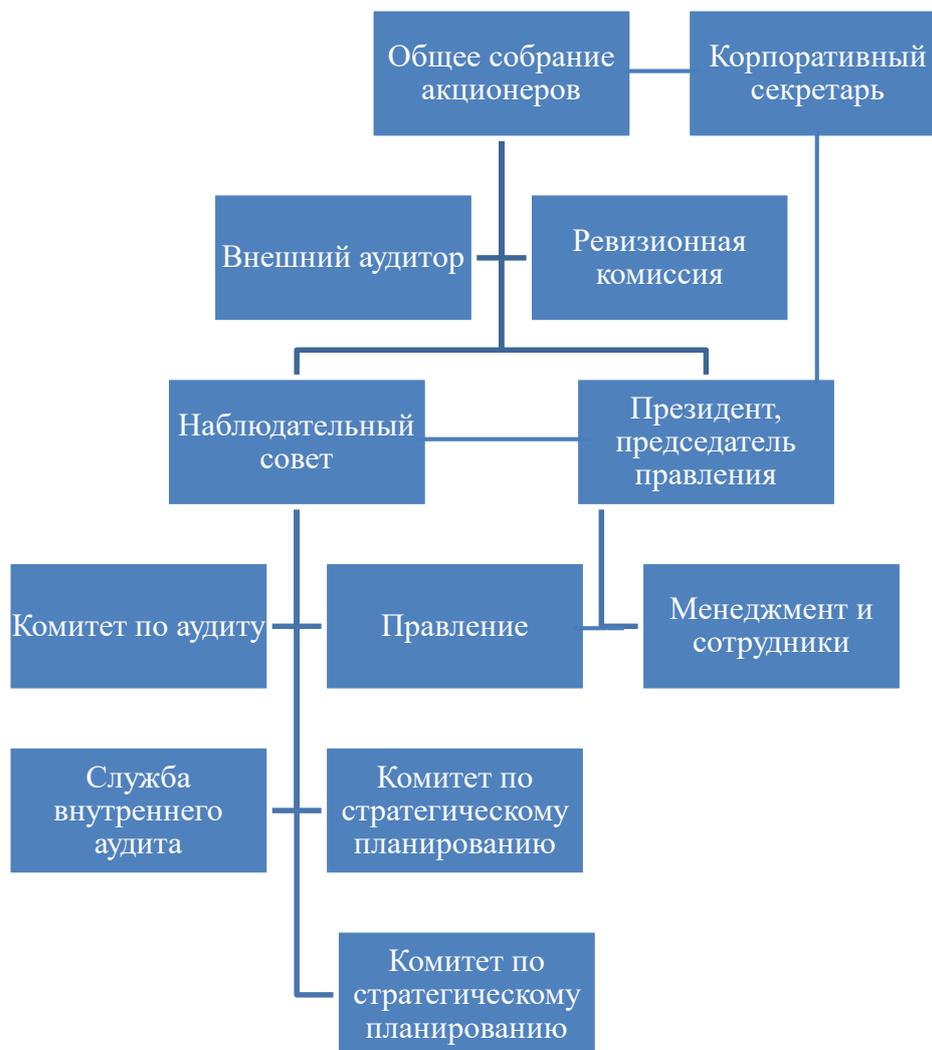


Рисунок 4 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Сбербанка. На общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности банка. Основное предназначение центрального аппарата – гибкое управление филиалами, дополнительными офисами, территориальными банками на основе единого подхода к оценке и ограничению процентов, курсов, балансов и рисков рынка. Центральный аппарат разрабатывает нормативные документы и акты внутреннего характера, которые необходимо принимать на каждом этапе принятия решения.

В ПАО «Сбербанк» в соответствии с законодательством и согласно сформированной им учетной политике организуется и ведется бухгалтерский

и иной учет финансовой и хозяйственной деятельности, его обособленных подразделений, составляется и представляется бухгалтерская (финансовая), статистическая и иная отчетность. Отчетный год банка совпадает с календарным – с 1 января по 31 декабря включительно.

Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Сбербанк» составляется в порядке, объеме и по формам, установленным Центральным банком Российской Федерации.

На основании бухгалтерской отчетности, следует провести анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг., которые представлены в таблице 3 (приложения В, рисунок В.1, Приложение Г, рисунок Г.1) [16].

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм., +/-	Темп прироста, %	Абс. изм., +/-	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы, млрд. руб.	2699,1	3677,1	10980,4	978	36,23	7303,3	198,62
Расходы, млрд. руб.	939,7	1802,3	3273,2	862,6	91,80	1470,9	81,61
Чистые процентные доходы, млрд. руб.	1759,4	1874,8	7707,2	115,4	6,56	5832,4	311,09
Прибыль до налогообложения, млрд. руб.	1455,2	564,7	1904,6	-890,5	-61,19	1339,9	237,28
Прибыль за год, млрд. руб.	1245,9	270,5	1327,1	-975,4	-78,29	1056,6	390,61
Основные средства, млрд. руб.	827,8	819,7	839,6	-8,1	-0,98	19,9	2,43
Оборотные активы, млрд. руб.	42291,6	39561,9	40056,4	-2729,7	-6,45	494,5	1,25
Численность работников, чел.	276068	210661	281300	-65407	-23,69	70639	33,53
Фонд оплаты труда, млрд. руб.	165,64	164,32	246,42	-1,32	-0,80	82,1	49,96
Производительность труда	0,0098	0,0175	0,0390	0,0077	78,57	0,0215	122,86

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
работающего, млрд. руб.	-	-	-	-	-	--	
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	600,00	780,02	876,00	180,02	30,00	95,98	12,30
Фондоотдача, руб.	3,26	4,49	13,08	1,23	37,73	8,59	191,31
Оборачиваемость активов, раз	0,06	0,09	0,27	0,03	50,00	0,18	200,00
Рентабельность банковских услуг, %	46,16	7,36	12,09	-38,8	-84,06	4,73	64,27
Расходы на рубль доходов, руб.	0,35	0,49	0,30	0,14	40,00	-0,19	-38,78

Исследовав данные таблицы 3 можно отметить, что в 2023 г. банковская деятельность анализируемого учреждения характеризуется поступлением доходов в размере 10980,4 млрд. руб., что на 198,62% больше, чем в 2022 г. Это связано с эффективной реализацией банковских операций. Данное изменение вызвало рост расходов с 939,7 млрд. руб. в 2021 г. до 3273,2 млрд. руб. в 2023 г. В результате, чистые процентные доходы ежегодно увеличивались в 2022 г. на 6,56%, в 2023 г. на 311,09%. Таким образом, осуществление процентной и комиссионной деятельности, а также по корректировкам в 2023 г. осуществлялась прибыльно. На это указывает рост прибыли до налогообложения на 237,28% до 1904,6 млрд. руб. после ее снижения в 2022 г. на 61,19%, а также чистая прибыль увеличилась в 2023 г. на 390,61% до 1327,1 млрд. руб.

Численность работников банка в 2022 г. характеризовалась снижением на 65407 чел., однако в 2023 г. отмечается ее прирост до 281300 чел. Производительность труда в 2023 г. составила 0,039 млрд. руб., что выше 2021 г. на 0,0292 млрд. руб. Это указывает на эффективно принятые управленческие решения по поводу использования и распределение трудового потенциала банка. При такой динамике трудовых ресурсов наметился прирост фонда оплаты труда на 49,96% до 246,42 млрд. руб. Это обусловлено увеличением

численности сотрудников, а также приростом заработной платы: в 2022 г. на 30%, в 2023 г. на 12,3% до 876 тыс. руб.

При небольшом увеличении стоимости основных средств на 2,43% прослеживается рост фондоотдачи в 2022 г. на 1,23 руб., в 2023 г. на 8,59 руб. и показатель составил 13,08 руб. Это указывает на эффективно принятые управленческие решения по поводу использования и распределение основных средств банка. Кроме того, при росте стоимости оборотных средств на 1,25% в 2023 г. обозначен рост коэффициента их оборачиваемости. Это указывает на ускорение периода их обращения. Деловая активность банка в 2023 г. увеличилась.

Расходы на рубль доходов сократились на 0,19 руб. до 0,30 руб. в 2023 г., что свидетельствует о соблюдении рациональных пропорций между вложенными средствами и поступившими доходами.

2.2 Эффективность использования трудовых ресурсов в ПАО «Сбербанк»

В таблице 4 представлены данные по изменению численности работников ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг. по категориям.

Таблица 4 – Изменению численности работников ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг. по категориям

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, +/-		
				2022 от 2021	2023 от 2022	2023 от 2021
Списочная численность работников, чел.	276068	210661	281300	-65407	70639	5232
Из них:	-					
- руководители	62413	51024	64019	-11389	12995	1606
- специалисты	208421	156426	213920	-51995	57494	5499
- рабочие	5234	3211	3361	-2023	150	-1873

Специфика банковской деятельности характеризуется преобладанием численности специалистов в общем количестве работников. В 2023 г.

отмечается их рост по отношению к 2022 г. на 57494 чел. до 213920 чел. Также виден рост количества руководителей на 12995 чел. в 2023 г. до 64019 чел. Рабочий персонал сократился на 1873 чел. по отношению к 2021 г., однако увеличился на 150 чел. в 2023 г. по сравнению с 2022 г.

На рисунке 5 отражена структура трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

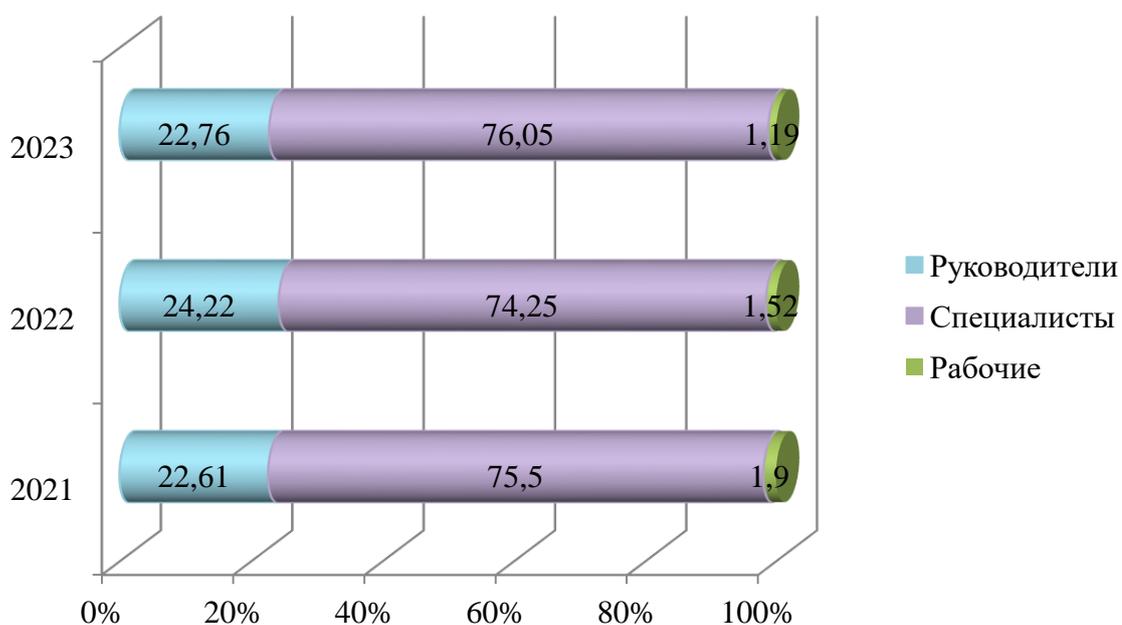


Рисунок 5 – Структура трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Специалисты, к которым относятся банковские работники, занимают основную долю в общей структуре кадров. Их удельный вес составил 76,05% в 2023 г., показав рост по отношению к 2022 г. на 1,8 п.п. Доля руководителей уменьшилась в 2023 г. до 22,76% по сравнению с 2022 г., а удельный вес рабочих упал до 1,19%.

В таблице 5 представлено изменение показателей, характеризующих движение персонала в ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Таблица 5 – Изменение показателей, характеризующих движение персонала в ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, +/-		
				2022 от 2021	2023 от 2022	2023 от 2021
Численность принятых сотрудников, чел.	5964	6352	73660	388	67308	67696
Численность выбывших сотрудников, чел.	2014	71759	3021	69745	-68738	1007
В том числе по собственному желанию	1042	4597	2046	3555	-2551	1004
Списочная численность работников, чел.	276068	210661	281300	-65407	70639	5232
Показатели движения:	-					
- оборот по приему	0,022	0,030	0,262	0,009	0,232	0,240
- оборот по выбытию	0,007	0,341	0,011	0,333	-0,330	0,003
- текучести кадров	0,38	2,18	0,73	1,805	-1,455	0,350
- стабильности кадров	99,62	97,82	99,27	-1,805	1,455	-0,350

По расчетным данным можно отметить положительную динамику движения кадров. В 2022 г. в ПАО «Сбербанк» было ликвидировано несколько отделений, в связи с чем имело место сокращение сотрудников в количестве 67162 чел. Однако также были работники, уволившиеся по соглашению сторон. В 2023 г. в ПАО «Сбербанк» было открыто несколько филиалов, чем и был обусловлен прирост численность принятых сотрудников в количестве 73660 чел. Данные изменения отразились на показателях движения: коэффициент оборота по приему в 2023 г. увеличился до 0,262, а по выбытию – уменьшился до 0,011. Кроме того, процент текучести кадров составил 0,73%, в то время как в 2022 г. был установлен на уровне 2,18%. Это свидетельствует об улучшении условий трудовой деятельности работников, а также эффективности кадровой политики, на что указывает рост стабильности кадров в 2023 г. до 99,27%.

В таблице 6 проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Таблица 6 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Темп роста, %		
				2022 от 2021	2023 от 2022	2023 от 2021
Доходы, млрд. руб.	2699,1	3677,1	10980,4	136,23	298,62	406,82
Чистые процентные доходы, млрд. руб.	1759,4	1874,8	7707,2	106,56	411,09	438,06
Прибыль до налогообложения, млрд. руб.	1455,2	564,7	1904,6	38,81	337,28	130,88
Прибыль за год, млрд. руб.	1245,9	270,5	1327,1	21,71	490,61	106,52
Численность работников, чел.	276068	210661	281300	76,31	133,53	101,90
Производительность труда, рассчитанная по:	-					
- доходам, млн. руб.	9,78	17,46	39,03	178,53	223,63	399,25
- чистым процентным доходам, млн. руб.	6,37	8,90	27,40	139,64	307,86	429,91
- прибыли до налогообложения, млн. руб.	5,27	2,68	6,77	50,85	252,58	128,45
- чистой прибыли, млн. руб.	4,51	1,28	4,72	28,45	367,41	104,54
Фонд оплаты труда, млрд. руб.	165,64	164,32	246,42	99,20	149,96	148,77
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	600,00	780,02	876,00	130,00	112,30	146,00
Коэффициент опережения	x	1,37	1,99	-	-	-

По результатам анализа обозначен прирост среднегодовой выработки по всем финансовым результатам в 2023 г. по отношению к 2021-2022 гг. Это указывает на эффективно принятые управленческие решения по поводу использования и распределение трудового потенциала банка. Коэффициент опережения увеличился на 0,62 до 1,99 и это характеризует рациональное расходование средств на затраты по оплате труда, поскольку обозначена экономика фонда заработной платы.

Таким образом, трудовые кадры в ПАО «Сбербанк» в 2023 г. используются эффективно.

2.3 Анализ фактически сложившейся системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

Система управления в ПАО «Сбербанк» является сложной структурой, которая включает в себя формы, методы управления и распределения полномочий между ответственными органами и лицами. По состоянию на текущую дату, в 2024 году, ПАО «Сбербанк» внедрило комплексную систему управления персоналом для эффективного использования рабочей силы. Данная система в ПАО «Сбербанк» охватывает различные аспекты управления человеческими ресурсами, включая подбор персонала, обучение, оценку эффективности, карьерный рост и вовлечение сотрудников.

ПАО «Сбербанк» придерживается структурированного процесса подбора персонала для привлечения лучших специалистов банковской отрасли. Банк использует различные каналы подбора персонала, включая онлайн-порталы вакансий, кампусы по трудоустройству, рекомендации и кадровые агентства, для выявления и найма квалифицированных специалистов, соответствующих ценностям и стратегическим целям банка. Анализ эффективности используемых в ПАО «Сбербанк» методов поиска и подбора персонала представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Методы поиска и отбора персонала ПАО «Сбербанк» в 2023 г.

Методы поиска и подбора персонала	Количество принятых, чел.	Количество принятых к количеству обратившихся, %
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	208	0,36
Онлайн-порталы	7012	12,13
Кампусы по трудоустройству	5415	9,37
Кадровые агентства	11364	19,66
Выпускники ВУЗов	3049	5,28
Другие источники	30748	53,20
Всего	51496	100,00

По приведенным данным в таблице 7 можно отметить, что основная

доля принятых сотрудников отмечается по кадровым агентствам, которые подбирают сотрудников исходя из требований, выдвинутых ПАО «Сбербанк». Данный метод подбора является наиболее эффективным среди вышеуказанным – 19,66%. На второй позиции онлайн-порталы, на которых также содержатся требования и условия, с которыми согласились 7012 чел., в результате чего они были трудоустроены в ПАО «Сбербанк». Посредством кампусов по трудоустройству в банк были приняты 5415 сотрудников.

ПАО «Сбербанк» уделяет особое внимание непрерывному обучению и развитию своих сотрудников с целью повышения их навыков, знаний и компетенций. Банк предлагает своим специалистам широкий спектр обучающих программ, мастер-классов, семинаров и онлайн-курсов для повышения квалификации сотрудников и поддержки их карьерного роста. Инициативы по обучению охватывают технические навыки, soft skills, развитие лидерских качеств и отраслевые знания.

В таблице 8 представлены данные, свидетельствующие о результатах обучения сотрудников ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Таблица 8 – Результаты обучения сотрудников ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

Направление обучения	2021	2022	2023	Отклонение, +/-		
				2022 от 2021	2023 от 2022	2023 от 2021
Списочная численность работников, чел.	276068	210661	281300	-65407	70639	5232
Из них направлено на обучение:	-					
- обучение в ВУЗах	15264	11021	12415	-4243	1394	-2849
- обучение 2-ой профессии	2895	894	1695	-2001	801	-1200
- переподготовка	11045	7024	8969	-4021	1945	-2076
- повышение квалификации	36941	15824	40259	-21117	24435	3318
- подготовка новых специалистов	5216	2045	6022	-3171	3977	806

Исходя из данных видно, что в 2023 г. на обучение по разным направлениям было отправлено 69360 чел., в то время как в 2021 г. – 71361 чел. Однако, в 2023 г. по отношению к 2022 г. виден рост направленных сотрудников по всем направления обучения: обучение в ВУЗах на 1394 чел., обучение 2-ой профессии на 801 чел., переподготовка на 1945 чел., повышение квалификации на 24435 чел., подготовка новых специалистов на 3977 чел.

ПАО «Сбербанк» внедряет систему управления эффективностью для постановки четких целей в области эффективности, обеспечения регулярной обратной связи и справедливой и прозрачной оценки работы сотрудников. Оценки эффективности периодически проводятся для оценки вклада сотрудников, выявления областей для улучшения и признания высоких результатов с помощью вознаграждений и стимулов.

В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска с сохранением средней заработной платы. Премирование персонала осуществляется в размере 25 % за выполнение планового показателя роста выручки от реализации продукции, а также в ПАО «Сбербанк» используются выплаты за стаж:

- от 5 до 10 лет в размере 10 % от оклада;
- от 10 до 20 лет в размере 20 % от оклада;
- более 20 лет в размере 30 % от оклада.

ПАО «Сбербанк» признает и вознаграждает сотрудников за их усердную работу, достижения и вклад в банковскую деятельность. Банк реализует программы поощрения, схемы стимулирования, премии за эффективность работы и премии «Сотрудник месяца», чтобы признать и оценить усилия и успехи сотрудников. Сбербанк предлагает широкие возможности для карьерного роста, продвижения по службе и профессионального развития, чтобы мотивировать сотрудников преуспевать в своих ролях. ПАО «Сбербанк» развивает позитивную культуру работы, характеризующуюся открытым общением, сотрудничеством, командной работой и взаимной

поддержкой. Банк ценит отзывы сотрудников, поощряет здоровый баланс между работой и личной жизнью, приветствует разнообразие и создает благоприятную среду, в которой сотрудники чувствуют, что их ценят, уважают и мотивируют работать наилучшим образом.

ПАО «Сбербанк» следит за тем, чтобы индивидуальные цели и устремления сотрудников соответствовали стратегическим целям и ценностям банка. Устанавливая четкие ожидания от результатов деятельности, сообщая о целях организации и увязывая индивидуальный вклад с общим успехом банка, ПАО «Сбербанк» мотивирует сотрудников работать над достижением общих целей и общего видения.

Реализуя эти мотивационные стратегии и инициативы, ПАО «Сбербанк» стремится создать динамичную, привлекательную и приносящую удовлетворение рабочую среду, которая вдохновляет сотрудников на достижение успехов, вкладывать максимум усилий и достигать как личных, так и организационных целей. Сосредоточенность банка на признании сотрудников, карьерном росте, расширении прав и возможностей, позитивной культуре, возможностях обучения, благополучии, согласовании целей и инновациях подчеркивает его приверженность мотивации и удержанию талантливых сотрудников, способных стимулировать рост и инновации в конкурентной финансовой отрасли.

ПАО «Сбербанк» ценит карьерный рост и предоставляет сотрудникам возможности для продвижения внутри организации. Банк предлагает программы карьерного роста, наставнические отношения, ротацию должностей и варианты внутренней мобильности, чтобы помочь сотрудникам освоить различные роли, приобрести разнообразный опыт и сформировать свой карьерный путь в ПАО «Сбербанк». Система планирования карьеры учитывает интересы как банка, так и сотрудника, действует в постоянной взаимосвязи с системой управления в целом и на протяжении всего периода работы сотрудника в ПАО «Сбербанк». В структурных подразделениях ответственными за осуществление мероприятий по планированию карьеры

работников являются руководители отделов банка. Беседы по карьере проводятся:

- «при отборе кандидатов;
- после принятия решения о найме сотрудника;
- по окончании испытательного срока или по прошествии 3 месяцев со дня оформления трудового договора, если работник был принят на работу без испытательного срока;
- при включении работника в список кандидатов в кадровый резерв;
- при включении работника в кадровый резерв;
- по заявке сотрудника – внепланово, по договоренности с ответственным лицом» [25, с. 453].

Затем сотруднику, который вошел в кадровый резерв назначают наставника. «Наставник сотрудника – работник банка, оказывающий помощь и поддержку данному сотруднику при адаптации на рабочем месте, планировании деловой карьеры, составлении и реализации индивидуального плана развития и т.д. Наставник закрепляется за сотрудником при найме сотрудника банком. При выполнении необходимых условий и отсутствии возражений у сторон статус наставника присваивается непосредственному руководителю нового сотрудника. В противном случае наставником становится равный по иерархии, но более опытный сотрудник. В исключительных случаях возможно назначение наставника из руководителей более высокого ранга или из руководителей других подразделений» [25, с. 454].

Вовлеченность сотрудников является приоритетом в ПАО «Сбербанк», и банк реализует инициативы, направленные на формирование позитивной культуры труда, удовлетворенности сотрудников и чувства сопричастности среди своих сотрудников. Сбербанк организует мероприятия по вовлечению сотрудников, тимбилдинговые мероприятия, программы признания заслуг и механизмы обратной связи для содействия открытому общению, сотрудничеству и взаимному доверию внутри организации.

ПАО «Сбербанк» поощряет разнообразие и инклюзивность в своей рабочей силе, создавая инклюзивную рабочую среду, в которой ценится разнообразный опыт, перспективы и вклад сотрудников. Банк обеспечивает равные возможности для всех сотрудников, запрещает дискриминацию и развивает культуру уважения, принятия и взаимопонимания среди своих сотрудников.

ПАО «Сбербанк» уделяет внимание здоровью и благополучию сотрудников, предлагая программы по охране здоровья и оздоровлению, консультационные услуги, инициативы по обеспечению баланса между работой и личной жизнью и программы помощи сотрудникам. Банк уделяет приоритетное внимание безопасности сотрудников, психическому здоровью и гармонии между работой и личной жизнью для обеспечения благополучия своих сотрудников. Также ПАО «Сбербанк» предоставляет своим работникам следующие социальные льготы (согласно Коллективному договору):

- работникам, уходящим на пенсию по возрасту, инвалидности выплата единовременного денежного вознаграждения в размере 30000 т. р.;
- расходы на погребение умерших работников предприятия по отчетным документам служб ритуальных услуг, материальная помощь на погребение близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родные братья, сестры);
- предоставляет три оплачиваемых рабочих дня для бракосочетания, для организации похорон близких родственников; один оплачиваемый рабочий день в связи с юбилейной датой (30, 40, 50, 60, 70 лет), отцам, в связи с рождением ребенка, в связи с вступлением в брак детей работников;
- материальная помощь родителям, чьи дети идут в первый класс.

В целом, система управления персоналом ПАО «Сбербанк» направлена на привлечение, развитие, вовлеченность и удержание наиболее талантливых сотрудников в соответствии со стратегическими целями банка и стремлением

создать благоприятную, инклюзивную и высокопроизводительную рабочую среду для своих сотрудников. Сосредоточенность банка на управлении талантами, обучении и развитии, повышении эффективности работы и благополучии сотрудников подчеркивает его приверженность созданию квалифицированной и мотивированной рабочей силы, способной стимулировать инновации и добиваться устойчивого роста в динамично развивающейся финансовой отрасли.

Также работникам одного из отделений банка были заданы вопросы по различным направлениям системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» в целях установления ее эффективности.

Персоналу ПАО «Сбербанк» был задан вопрос о наличии поддержки высшего руководства в достижении целей профессионального развития работников. Были получены следующие ответы (рисунок 6).

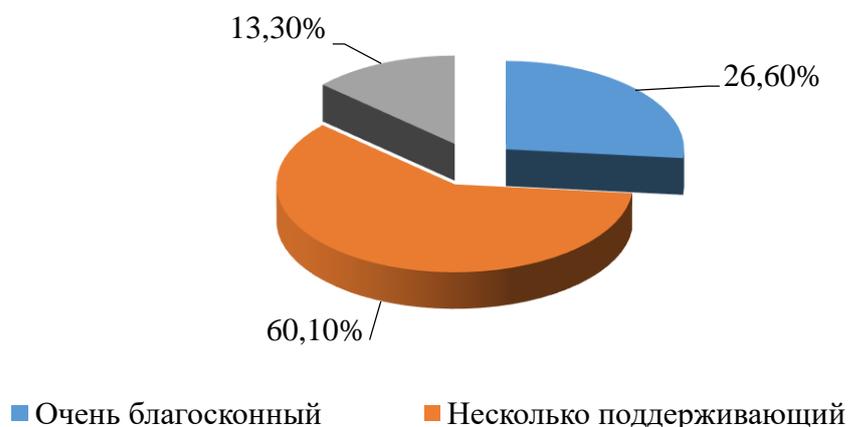


Рисунок 6 – Структура ответов на вопрос «Насколько ваш руководитель поддерживает вас в достижении ваших целей профессионального развития?», %

По данным рисунка 6 установлено, что наибольшая доля положительных ответов сотрудников в размере 60,1% указывает на то, что руководитель организации, отдела, цеха проявляет достаточное количество поддержки к сотрудникам в достижении целей профессионального развития, а 26,6% респондентов склоняются к благосклонности высшего руководства.

Это свидетельствует о хорошем социально-психологическом климате, сложившемся в ПАО «Сбербанк».

Важно проследить за результатами вопроса, касающегося возможностей карьерного роста. По итогам опроса, были получены следующие ответы, отраженные на рисунке 7.

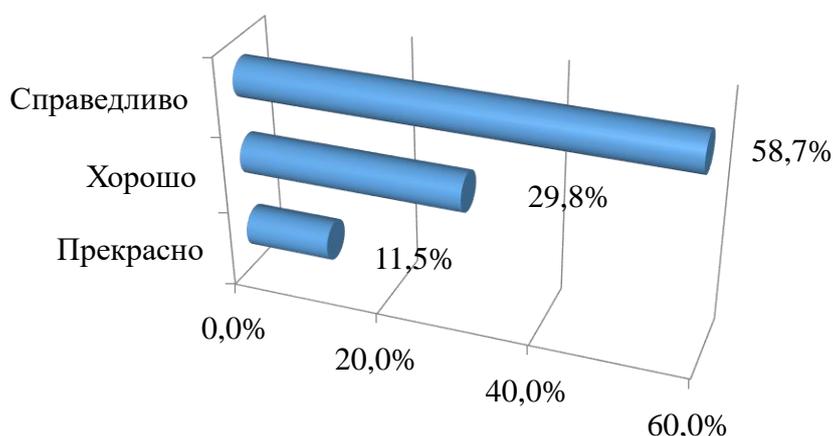


Рисунок 7 – Структура ответов на вопрос «Как бы вы оценили наличие возможностей карьерного роста и обучения?», %

Исходя из полученных ответов, видно, что большая часть сотрудников организации (58,7% – справедливо и 29,8% – хорошо) в целом считают возможности карьерного роста средними. В ходе опроса респонденты комментировали свои ответы, в результате чего выяснено, что в организации для роста карьерной лестницы работникам предлагается обучение, повышение квалификации, что способствует продвижению по должности. Однако, большинство сотрудников не могут обучаться в целях продвижения по карьерной лестнице с отрывом от трудовой деятельности.

Ответы на вопрос «Как бы Вы в целом оценили сложившийся социально-психологический климат в организации?» представлены на рисунке 8.

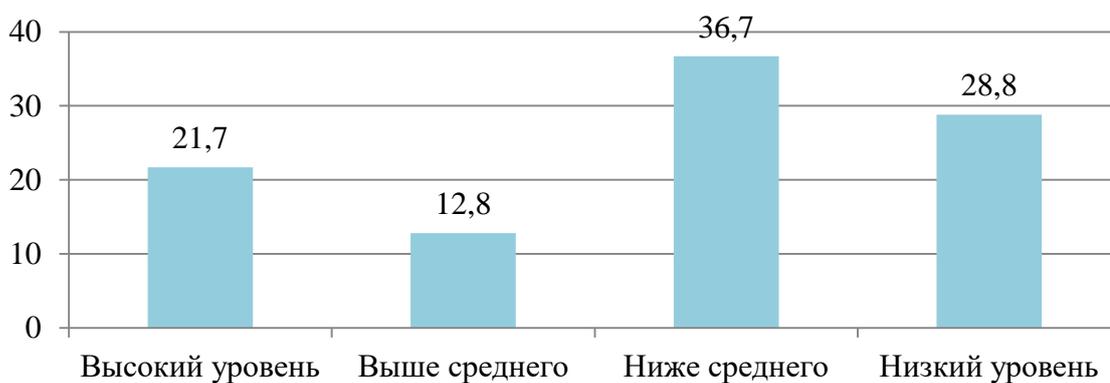


Рисунок 8 – Результаты ответов на вопрос «Как бы Вы в целом оценили сложившийся социально-психологический климат в банке?», %

Результаты опроса, касающегося оценки сложившегося социально-психологического климата в организации, показали, что 36,7% респондентов считают его ниже среднего, в то время как 28,8% воспринимают его как низкий. Напротив, 21,7% респондентов считают, что социально-психологический климат находится на высоком уровне, а 12,8% оценили его как выше среднего. Эти результаты отражают различное восприятие социально-психологического климата внутри организации, при этом значительная доля сотрудников выражает обеспокоенность по поводу его качества. Признание и учет этих различий в восприятии имеет важное значение для разработки стратегий улучшения социально-психологического климата, поощрения позитивных взаимодействий и смягчения факторов, способствующих воспринимаемому низкому или ниже среднего уровню. Такие усилия могут сыграть решающую роль в создании более гармоничной и продуктивной рабочей среды.

Далее перед респондентами был поставлен вопрос об уровне системы управления персоналом в банке и большинство опрошенных ответили, что фактически сложившаяся система управления находится на среднем уровне (рисунок 9).

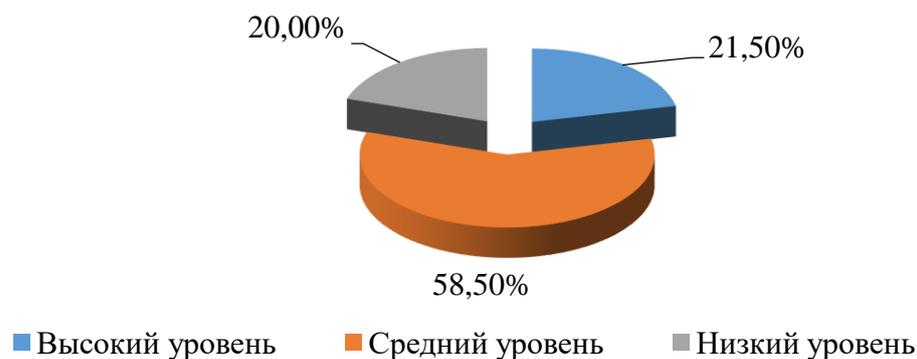


Рисунок 9 – Структура ответов на вопрос «В целом, как бы вы оценили систему управления персоналом?», %

Так, 58,5% работников сошлись на мнении, что существующая система управления персоналом находится на среднем уровне. 20% считают, что сформированная система не эффективна, в то время как 21,5% имеют противоположное мнение.

Таким образом, по результатам оценки фактически сложившейся системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» выяснено, что банк реализует различные направления кадровой политики в области подбора и найма персонала, его обучения и карьерного роста, поддержания мотивационных факторов и социального благополучия сотрудников. Данные направления, которые реализуются в ПАО «Сбербанк», сотрудниками оцениваются на среднем уровне, о чем свидетельствуют результаты опроса. К слабым сторонам системы управления в ПАО «Сбербанк» относится следующее: большинство сотрудников не могут обучаться в целях продвижения по карьерной лестнице с отрывом от трудовой деятельности; значительная доля сотрудников выражает обеспокоенность по поводу качества социально-психологического климата. В связи с этим, необходимо реализовывать комплекс мероприятий, способствующих устранению выявленных недостатков.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк»

Исследование в области системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» позволило установить несколько проблем, негативно воздействующих на совокупный управленческий процесс. В таблице 9 отражен ряд мероприятий, способствующих улучшению некоторых аспектов управленческой системы банка.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «Сбербанк»

Поставленная задача	Мероприятия	Ожидаемый результат
Формирование благоприятного социально-психологического климата	Привлечение для занятий психолога	- сплоченность коллектива; - снижение напряженности среди работников; - осознание значимости работника для банка
	Спортивные состязания	
	Организация корпоративных выездов на природу	
	Проведение корпоративных экскурсий	
Совершенствование системы профессионального обучения	Внедрение наставничества в управленческий процесс	- рост производительности труда; - повышение заинтересованности работников в конечном результате деятельности банка; - повышение квалификации персонала; - возможность продвижения по карьерной лестнице.
	Повышение профессионального уровня работников	
	Проведение обучающих тренингов	

Так, исходя из данных таблицы 9 можно отметить, что для ПАО «Сбербанк» наиболее эффективными мероприятиями будут являться следующие:

- для формирования благоприятного социально-психологического климата – проведение корпоративных экскурсий;
- для совершенствования системы профессионального обучения – внедрение наставничества в управленческий процесс и проведение обучающих тренингов.

Далее необходимо рассмотреть предлагаемые мероприятия более подробно.

Для обеспечения позитивного социально-психологического климата необходимо следовать следующим правилам:

- «следует обеспечивать такие условия, которые будут благоприятны для совместной деятельности работников, поощрять творчество, инициативу, стремление к новым знаниям;
- формировать традиции в трудовом коллективе;
- поощрять сотрудников проводить совместно свободное время;
- увеличивать количество ценностей в жизни коллектива;
- находить и развивать совместные интересы внутри организации;
- создавать такие условия, которые обеспечат увеличение положительных отношений между руководителями и рабочими» [19, с. 61].

Корпоративные экскурсии это один из вариантов решения по организации выездного отдыха для сотрудников банка. Поощрение работников корпоративными турами решает целый комплекс задач: непосредственно отдых, коммуникация с коллегами, эффективный тимбилдинг и даже повышение квалификации. Научно доказано, что перевод вознаграждений из материальной плоскости в сферу развлечений увеличивает работоспособность сотрудников.

Корпоративные экскурсии это:

- путь к сплочению коллектива и созданию командного духа;
- прекрасный вариант премирования сотрудников для повышения их мотивации;

- возможность показать иностранным партнерам белорусскую культуру и гостеприимство;
- способ провести переговоры в непринужденной и дружеской обстановке;
- возможность разнообразить программу выездных семинаров [15].

Данное мероприятие рекомендуется организовывать раз в квартал в филиалах ПАО «Сбербанк» по тем структурным подразделениям, которые показали наилучшие результаты работы за квартал, например, по одному основному подразделению (в среднем 25-30 чел.) и по одному управленческому отделу (20-30 чел.).

К преимуществам такого подхода можно отнести:

- «коллективные экскурсии и выезды создают возможность укрепить связи между сотрудниками, построить новые дружеские отношения и улучшить командный дух. Когда команда чувствует себя сплоченной, это положительно сказывается на работе, мотивации и эффективности;
- вне рабочей среды люди раскрываются по-другому, и это создает благоприятные условия для активного общения между сотрудниками. Коллективные экскурсии дают возможность узнать друг друга лучше, обменяться идеями и опытом, что способствует более эффективной коммуникации в будущем;
- организация интересных и разнообразных выездов и экскурсий может стать стимулом для сотрудников. Это не только позволяет им насладиться новыми впечатлениями, но и создает положительную атмосферу в компании, что способствует повышению мотивации и продуктивности;
- коллективные экскурсии и выезды могут представлять собой отличную возможность для развития навыков работы в команде. В ходе таких мероприятий сотрудники учатся справляться с различными задачами, решать проблемы вместе и находить общие подходы к достижению целей;

– когда руководство проявляет заботу о своих сотрудниках и организует интересные мероприятия, это создает положительный имидж банка как заботливого работодателя. Это может помочь в привлечении и удержании талантливых сотрудников, а также взаимоотношениях с клиентами и деловыми партнерами» [7, с. 124].

Организация коллективных экскурсий и выездов может быть сложной задачей. В это время особенно важно обратиться к профессионалам, которые знают, как создать незабываемые мероприятия, сочетающие развлечение и взаимодействие. Специализируясь на организации корпоративных выездов, возможно выбрать широкий спектр программ, которые подходят для различных нужд и целей вашей команды. «Captour» – вдохновляющие экскурсии по Москве и городам России. Экскурсионное бюро «Captour» – это не просто команда профессионалов, работающая в сфере туризма с 2010 года, а увлеченные своим делом друзья, любящие Россию всем сердцем. Организация предлагает различные корпоративные поездки, подбор и организацию маршрутов как для внутрикорпоративных экскурсий, так и с целью построения коммуникаций с клиентами и бизнес-партнерами компании [15].

Для персонала, занятого в области обслуживания клиентов в банке, основными требованиями признаются – гибкость, инициативность и способность реализовывать коммерческий подход при взаимодействии с клиентом в рамках жестко регламентированных банковских процедур, в строгом соответствии с законами Российской Федерации и инструкциями Центрального Банка Российской Федерации.

Для персонала, занятого в сфере управления, планирования, организации процессов и процедур – способность вырабатывать и поддерживать эффективные технологии и процедуры, умение применять собственный творческий потенциал.

В связи с этим, ПАО «Сбербанк» предусматривает гарантии работникам по вопросам повышения квалификации, обучения новым профессиям за счет

средств банка с сохранением средней заработной платы за период обучения. ПАО «Сбербанк» реализовывает принцип повышения квалификации кадров, заключающийся в периодическом прохождении работниками обучения.

Основными задачами непрерывного профессионального обучения по профессиям рабочих, должностям служащих являются:

- «реализация образовательных программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- профессиональное развитие специалистов и удовлетворение их познавательных потребностей;
- обеспечение отраслей экономики профессиональными кадрами требуемого уровня квалификации;
- обеспечение эффективной занятости населения на основе сбалансированности спроса и предложения на рынке труда, сохранение и развитие профессионального потенциала и конкурентоспособности кадров» [7, с. 125].

Однако, в настоящее время актуально обучение без отрыва от основной деятельности, представляет собой практический метод обучения навыкам, знаниям и компетенциям, необходимым сотрудникам для выполнения определенной работы на рабочем месте. Сотрудники учатся в среде, где им необходимо будет применять на практике знания и навыки, полученные во время обучения. Поэтому для ПАО «Сбербанк» рекомендуется перейти на новый уровень обучения сотрудников.

Преимущества обучения без отрыва от производства представлены на рисунке 10.

С учетом стратегии развития банка и собранных заявок служба персонала формирует текущие и годовые планы обучения персонала. В течение года план обучения может корректироваться с учетом финансовых возможностей банка, дополнительно возникшей необходимостью, связанной с перемещением сотрудника или другими причинами [7, с. 125].

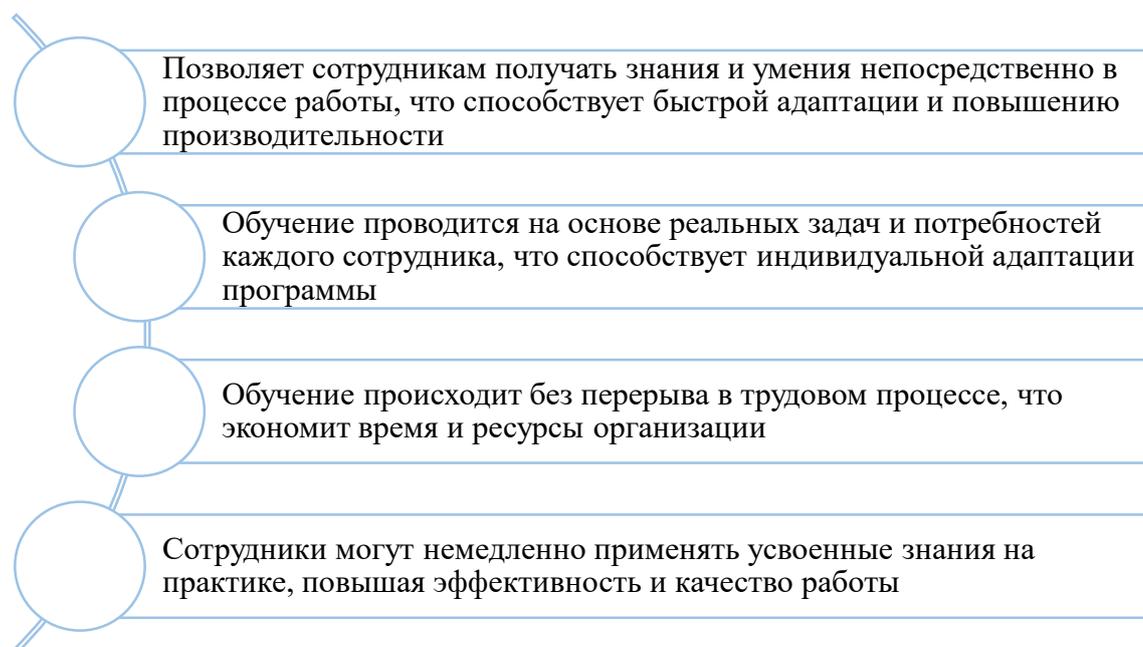


Рисунок 10 – Преимущества обучения без отрыва от основной деятельности

План обучения разрабатывается на основании поданных руководителями подразделений заявок на обучение. Сотрудник отдела «Менеджмент и сотрудники» выбирает нужную форму обучения. Это может быть повышение квалификации, обучение на рабочем месте с закреплением наставника, участие в семинарах, тренингах, профессиональная переподготовка, овладение дополнительной специальностью. Затем выбранная форма обучения согласуется с руководителем подразделения, подавшего заявку.

«Индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, сроки обучения определяются менеджером по персоналу по согласованию с руководителями подразделений и самим работником. Выделяют различные методы обучения на рабочем месте. Наиболее известным является метод обучения – дублирование. Этот метод заключается в объяснении и демонстрации методов работы опытным сотрудником. Оно короткое и направлено на изучение конкретной операции, которая входит в круг ведения обучаемого работника. Этот метод

относительно недорог и эффективен для простых действий. Также обучение персонала на рабочем месте может осуществляться в форме наставничества. В данном процессе более опытный сотрудник показывает обучаемому, как производятся разнообразные процедуры и работы на практике. Уже после данного наблюдения наступает период самообучения через знакомства с особой литературой, которая дополняется инструктажем. Это дополняет теоретическое образование, осмысление прочитанного, наблюдение и анализ собственных действий и выполнение регулярно усложняющихся задач» [21, с. 164].

В ПАО «Сбербанк» рекомендуется осуществлять обучение в форме наставничества. Наставник сотрудника – работник банка, оказывающий помощь и поддержку данному сотруднику при адаптации в организации, планировании деловой карьеры, составлении и реализации индивидуального плана развития и т.д.

Наставник закрепляется за сотрудником при найме сотрудника банком. К наставнику предъявляются следующие требования:

- «возраст – не менее 24 лет;
- образование – высшее;
- опыт работы в организации – от 1 года;
- опыт работы в своей функциональной области – от 3 лет;
- один наставник может курировать до пяти человек» [25, с. 455].

«При выполнении необходимых условий и отсутствии возражений у сторон статус наставника присваивается непосредственному руководителю нового сотрудника. В противном случае наставником становится равный по иерархии, но более опытный сотрудник. В исключительных случаях возможно назначение наставника из руководителей более высокого ранга или из руководителей других подразделений» [25, с. 456].

Также, для улучшения системы управления предлагается внебрение обучающих тренингов. Это позволит банковским сотрудникам в дополнение к имеющемуся у них базовому профессиональному образованию быть

постоянно в курсе новинок и изменений к документам, оказывающим непосредственное влияние на их профессиональную деятельность. Создание такой постоянно действующей системы обучения позволит минимизировать риски банковской деятельности, так как грамотный и своевременно обученный сотрудник скорее избежит ошибок, которые могут привести к финансовым потерям как самого банка, так и его клиентов.

Обучающий семинар LiCO. Тренинг по сервису в банке проводится для банковских работников, как правило, операционистов и менеджеров консультантов по работе с юридическими лицами. «Организация обучения и повышение квалификации персонала преследует следующую цель – обеспечить сотрудникам банка возможность постоянно приобретать знания, необходимые для успешного выполнения текущих и перспективных профессиональных задач. Эти бизнес тренинги необходимы для обеспечения постоянного развития банка и развития его услуг и банковских продуктов. Увеличения численности персонала при организации подбора сотрудников в банк» [17, с. 1].

Предпочтение должно отдаваться кандидатам:

- «с опытом работы в банке по направлению деятельности вакансии, на которую просматривался кандидат;
- с наличием базового экономического образования (желательно банковской специализации);
- с наличием сертификатов, дающих право на определенные профессиональные виды деятельности (например, различные аттестаты ФКЦБ) или свидетельствующих о прохождении повышения квалификации по банковскому делу (например, по валютному контролю, кредитным операциям или внешнеэкономической деятельности)» [17, с. 2].

Несмотря на столь высокие требования, предъявляемые к кандидатам, потребность в бизнес тренингах и повышении квалификации постоянна.

Обучающий семинар LiCO «Как работать с клиентами банка правильно» – это тренинг по продажам банковских продуктов для корпоративных клиентов.

Основа для определения текущих потребностей сотрудников банка в обучении, то есть соответствия их квалификации и компетенции текущим и стратегическим потребностям банка, представлена на рисунке 11.

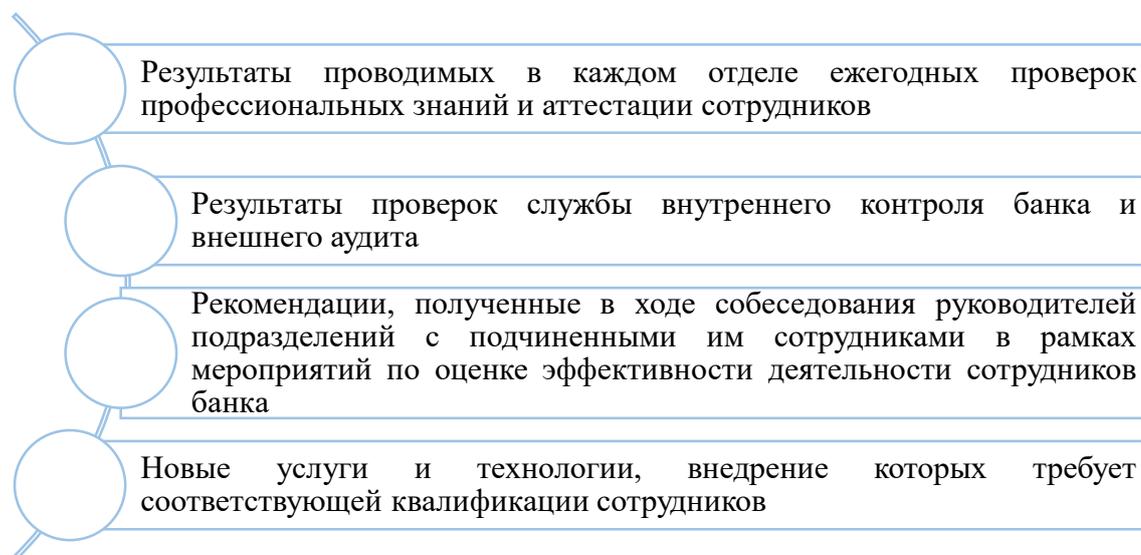


Рисунок 11 – Определение потребностей сотрудников банка в обучении

Стратегические потребности в обучении определяются бизнес-планом отдела обучения банка на текущий и последующий периоды.

Типичные темы подобных бизнес-тренингов и семинаров для банка:

- «ознакомление сотрудников подразделения с изменениями нормативной базы по конкретному виду деятельности;
- ознакомление сотрудников с новыми регламентами и процедурами, разработанными в банке;
- ознакомление сотрудников с новыми информационными технологиями и программными средствами;
- ознакомление сотрудников с новыми услугами и технологиями;
- обсуждение вопросов коммуникаций между подразделениями;

- ведение сложных переговоров с клиентами (юридические лица, физические лица, партнеры банка);
- дистанционное обучение;
- управление проектами» [17, с. 3].

Все сотрудники независимо от уровня занимаемой должности несут полную ответственность за соответствие своей квалификации требованиям банка и, соответственно, за свое самообучение и повышение квалификации. Руководство банка обеспечивает все необходимые ресурсы и создает условия для непрерывного и систематического развития и повышения квалификации своих сотрудников. Далее необходимо оценить экономическую и социальную эффективность реализации указанных мероприятий.

3.2 Экономическое и социальное обоснование предложенных рекомендации

Экономическое и социальное обоснование внедрения корпоративных экскурсий в ПАО «Сбербанк». Расчет затрат на реализацию данного мероприятия отражен в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на реализацию корпоративных экскурсий

Показатели	Значение
Стоимость на 1 чел. (Стоимость включает: экскурсовод, транспорт, входные билеты), руб.	5000
Количество работников в среднем, чел. (по всем филиалам банка)	55000
Периодичность совершения корпоративных экскурсий	1 раз в квартал или 4 раза в год
Затраты на внедрение мероприятия (стр. 1 × стр. 2 × стр. 3 / 1000), тыс. руб.	275000

Таким образом, затраты на реализацию корпоративных экскурсий составят 275000 тыс. руб. Реализация корпоративных экскурсий в ПАО «Сбербанк» содержит в себе социальный эффект, которых находит свое

отражение в формировании сильного командного духа, что проявляется в наличии неформального общения между сотрудниками, большем понимании друг друга, а также в установлении наиболее тесных и дружеских отношений между коллегами; в повышении мотивационной составляющей в рамках удовлетворенности работника условиями труда, поскольку такие поездки дает возможность отдохнуть, получить удовольствие от экскурсий; в росте уровня приверженности, которое заключается в чувстве надобности работника для банка и проявлении заботы о своих сотрудниках; в повышении культурного опыта работников, поскольку процесс данных поездок предполагает ознакомление с историческими и культурными местами, новой информации.

Для обучения работника в банке к нему представляется наставник – работник банка, оказывающий помощь и поддержку данному сотруднику при адаптации в ПАО «Сбербанк», планировании деловой карьеры, составлении и реализации индивидуального плана развития и т.д. Для ПАО «Сбербанк» рекомендуется выбрать по три сотрудника для обучения, к которым будет приставлен наставник. Для учебы работника, наставникам следует произвести доплату к заработной плате в размере 5000 руб. В таблице 11 можно произвести расчет затрат.

Таблица 11 – Расчет оплаты труда наставникам (затраты) для обучения работников

Показатели	Значение
Размер доплаты, руб.	5000
Количество наставников, чел.	35936
Затраты на внедрение мероприятия (стр. 1 × стр. 2 / 1000), тыс. руб.	179680
Отчисления в бюджетные фонды (стр. 3 × 30% / 100%), тыс. руб.	53904
Совокупные затраты (стр. 3 + стр. 4), тыс. руб.	233584

Так, затраты на оплату труда наставникам (затраты) для обучения работников составили 233584 тыс. руб. В таблице 12 произведены затраты на проведение обучающего тренинга LiCO «Тренинг по сервису в банке».

Таблица 12 – Затраты на проведение обучающего тренинга LiCO «Тренинг по сервису в банке»

Показатели	Значение
Стоимость одного тренинга (20 занятий), руб.	20000
Количество тренингов, ед.	30000
Затраты на внедрение мероприятия (стр. 1 × стр. 2 / 1000), тыс. руб.	600000

Так, затраты на проведение карьерного коучинга составили 600000 тыс. руб. Таким образом, совокупные затраты на формирование эффективной обучающей системы составили 833584 тыс. руб. (233584 + 600000).

Проведение таких мероприятий по повышению образовательного уровня персонала ПАО «Сбербанк» объективно будет способствовать приросту доходов банка, поскольку в ходе данных мероприятий сотрудники смогут улучшить свои профессиональные навыки и качества, способствующие более эффективной реализации банковских услуг, улучшить отношения с клиентами и способствовать удержанию уже существующей базы потребителей банковских услуг и продуктов, а также привлечению новых. Поэтому целесообразно предположить, что рост доходов от реализации банковских услуг минимум составит 0,02%. В таблице 13 представлена эффективность внедрения обучения работников наставниками и проведения карьерного коучинга.

Таблица 13 – Эффективность внедрения обучения работников наставниками и проведения карьерного коучинга

Показатели	Значение
Доходы банка, тыс. руб.	10980400000
Прирост выручки от реализации продукции (стр. 1 × 0,05% / 100%), тыс. руб.	2196080
Совокупные затраты, тыс. руб.	833584
Экономический эффект от реализации мероприятия (стр. 2 – стр. 3), тыс. руб.	1362496

Так, ссылаясь на данные таблицы 13 установлено, что прирост доходов от продажи банковских услуг может составить 2196080 тыс. руб., в результате

чего экономическая эффективность реализации данного мероприятия будет равна 1362496 тыс. руб.

Согласно данным таблицы 6, установлена экономия средств фонда заработной платы. Поэтому профинансировать предложенные рекомендации можно за счет сэкономленных средств фонда заработной платы, или за счет средств чистой прибыли.

В таблице 14 необходимо представить совокупный экономический эффект от реализации комплекса мероприятий, направленных на улучшение системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Таблица 14 – Совокупный экономический эффект от реализации комплекса мероприятий в ПАО «Сбербанк»

Показатели	Факт (2022)	Прогноз	Отклонение, +/-
Общие доходы от реализации мероприятий, млрд. руб.	–	2,196	–
Общие затраты на реализацию мероприятий, млрд. руб.	–	1,109	–
Доходы, млрд. руб.	10980,4	10982,60	2,196
Расходы, млрд. руб.	3273,2	3274,31	1,109
Чистые процентные доходы, млрд. руб.	7707,2	7708,29	1,09
Прибыль до налогообложения, млрд. руб.	1904,6	1905,69	1,09
Прибыль за год, млрд. руб.	1327,1	1328,19	1,09
Рентабельность банковских услуг, %	12,09	12,10	0,01

Так, отмечая данные таблицы 14 установлено, что совокупный экономический эффект от реализации комплекса мероприятий, направленных на улучшение системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» проявляется в росте финансовых результатов (прирост чистых процентных доходов до 7708,29 тыс. руб., чистой прибыли до 1328,19тыс. руб., рентабельности банковских услуг до 12,1%). Совершенствование действующей системы управления обеспечит эффективность банковской деятельности.

Заключение

Управление персоналом направлено на оптимизацию человеческого капитала организации путем найма, развития, мотивации и удержания сотрудников для эффективного достижения целей организации. Она включает в себя целый ряд мероприятий, направленных на управление персоналом для достижения успеха организации. Предмет управления персоналом охватывает различные виды деятельности, связанные с управлением трудовыми ресурсами организации. Это включает в себя набор, отбор, обучение, управление эффективностью, отношения с сотрудниками, компенсацию, льготы, соблюдение законодательства и стратегическое планирование для обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов.

Любая система управления имеет в своем составе методы, посредством которых происходит процесс влияния на рабочую силу. В случае, если эти методы будут использованы эффективно, результаты деятельности организации будут характеризоваться приростом и положительной динамикой. В противном случае, будет наблюдаться снижение экономических показателей, эффективность использования трудовых ресурсов сократится. В деятельности организации применяются различные методы. Эти методы являются неотъемлемой частью управления персоналом.

Публичное акционерное общество «Сбербанк» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации и Устава. Банк создан в целях осуществления банковской деятельности. Основной целью деятельности ПАО «Сбербанк» является извлечение прибыли. Развитие кадрового потенциала банк рассматривает как одну из основ своего долговременного, устойчивого развития. В 2023 г. банковская деятельность анализируемого учреждения характеризуется приростом доходов и показателей прибыли. Руководством банка эффективно принимаются управленческие решения по поводу использования и распределение основных средств и трудовых ресурсов банка.

Специфика банковской деятельности характеризуется преобладанием численности специалистов в общем количестве работников. В 2023 г. отмечается рост персонала. Об улучшении условий трудовой деятельности работников, а также эффективности кадровой политики, указывает рост стабильности кадров в 2023 г. до 99,27% при снижении коэффициента их текучести. Трудовые кадры в ПАО «Сбербанк» в 2023 г. используются эффективно.

По результатам оценки фактически сложившейся системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» выяснено, что банк реализует различные направления кадровой политики в области подбора и найма персонала, его обучения и карьерного роста, поддержания мотивационных факторов и социального благополучия сотрудников. Данные направления, которые реализуются в ПАО «Сбербанк», сотрудниками оцениваются на среднем уровне, о чем свидетельствуют результаты опроса. К слабым сторонам системы управления в ПАО «Сбербанк» относится следующее: большинство сотрудников не могут обучаться в целях продвижения по карьерной лестнице с отрывом от трудовой деятельности; значительная доля сотрудников выражает обеспокоенность по поводу качества социально-психологического климата. В связи с этим, необходимо реализовывать комплекс мероприятий, способствующих устранению выявленных недостатков.

Для ПАО «Сбербанк» наиболее эффективными мероприятиями в целях совершенствования системы управления персоналом являются: для формирования благоприятного социально-психологического климата – проведение корпоративных экскурсий; для совершенствования системы профессионального обучения – внедрение наставничества в управленческий процесс и проведение обучающих тренингов.

Корпоративные экскурсии это: путь к сплочению коллектива и созданию командного духа; прекрасный вариант премирования сотрудников для повышения их мотивации; возможность показать иностранным партнерам белорусскую культуру и гостеприимство; способ провести переговоры в

непринужденной и дружелюбной обстановке; возможность разнообразить программу выездных семинаров.

Проведение мероприятий по повышению образовательного уровня персонала ПАО «Сбербанк» объективно будет способствовать приросту доходов банка, поскольку в ходе данных мероприятий сотрудники смогут улучшить свои профессиональные навыки и качества, способствующие более эффективной реализации банковских услуг, улучшить отношения с клиентами и способствовать удержанию уже существующей базы потребителей банковских услуг и продуктов, а также привлечению новых.

Профинансировать предложенные рекомендации можно за счет сэкономленных средств фонда заработной платы, или за счет средств чистой прибыли. Совокупный экономический эффект от реализации комплекса мероприятий, направленных на улучшение системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» проявляется в росте финансовых результатов банка. Совершенствование действующей системы управления обеспечит эффективность банковской деятельности.

Список используемой литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. М.: Издательство Юрайт, 2022. 576 с.
2. Белицкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие / Н. П. Беляцкий. Мн.: Вышэйшая школа, 2023. 463 с.
3. Бычков В. П. Управление персоналом: учебное пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. 237 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. И.Б. Дураковой, Л.П. Волковой. М.: ИНФРА-М, 2023. 570 с.
5. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. пособие / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. М.: Издательский Дом ФОРУМ, 2020. 336 с.
6. Исаева О.М. Управление персоналом: учеб. пособие / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. Люберцы: Юрайт, 2022. 244 с.
7. Капитин С. Д. Совершенствование системы мотивации персонала организации как инструмента кадровой политики / С. Д. Капитин // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. 2023. №1. С. 123-126.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом : теория и практика. Система управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. М.: Блок-Принт, 2023. 164 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова[и др.]. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. 238 с.
10. Логай С. А. Сравнение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» / С. А. Логай // Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли. 2022. №1. С. 137-138.

11. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2023. 451 с.
12. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина. М.: Дашков и К, 2022. 278 с.
13. 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, 2023. 445 с.
14. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. М. : Издательство Юрайт, 2023. 291 с.
15. Организация экскурсий и туров по Москве и городам России. URL: <https://captour.ru/> (дата обращения: 15.04.2024).
16. Отчетность ПАО Сбербанк. URL: <https://cbr.ru/finorg/foinfo/reports/?ogrn=1027700132195> (дата обращения: 15.04.2024).
17. Официальный сайт LiCO. URL: https://lico.ru/o_kompanii/ (дата обращения: 15.04.2024).
18. Павлова Ю. В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом / Ю. В. Павлова // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. №8-3 (64). С. 5-11.
19. Пехтерева В. В. Оценка влияния социально-психологического климата группы на кадровый потенциал организации / В.В. Пехтерева // Вести автомобильно-дорожного института. 2023. №2 (45). С. 58-64.
20. Розанова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Розанова, И. А. Цветочкина. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2020. 148 с.

21. Современные технологии управления персоналом : учебник / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А.А. Литвинюка. М. : ИНФРА-М, 2023. 220 с.

22. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. М.: КноРус, 2020. 624 с.

23. Тесленко И. Б. Понятие, цели, функции стратегии управления персоналом и значение подсистемы управления персоналом в общей системе управления организацией / И. Б. Тесленко, Е. С. Кирьянова // Молодой ученый. 2020. №30 (320). С. 127-130.

24. Шапиро С.А. Управление персоналом: учеб. пособие / С.А. Шапиро, И.А. Епишкин. М.: КноРус, 2020. 784 с.

25. Штыменко И. А. Наставничество и развитие наставничества как формы обучения персонала в России / И. А. Штыменко // Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии. 2023. №4. С. 453-458.

26. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2021. 384 с.

Приложение А
Устав ПАО «Сбербанк»



СОГЛАСОВАНО
Первый
Заместитель Председателя
Центрального банка Российской Федерации

(наименование должности)

С.А. Швецов
личная подпись (инициалы, фамилия)

20 19 года

Москва, Россия



УСТАВ
Публичного акционерного общества
«Сбербанк России»
ПАО Сбербанк

Утвержден
годовым Общим собранием акционеров
протокол № 32 от 29 мая 2019 года

Рисунок А.1 – Устав

Продолжение приложения А

Глава 1. Общие положения

1.1. Публичное акционерное общество «Сбербанк России», именуемое в дальнейшем «Банк», является кредитной организацией.

Банк создан с наименованиями «Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР», «Сбербанк РСФСР» в соответствии с решением Общего собрания акционеров от 22 марта 1991 года (Протокол № 1).

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 20 мая 1992 года (Протокол № 2) наименования Банка изменены на «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации» «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 23 мая 1996 года (Протокол № 8) наименование Банка изменено на «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество)» «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 21 июня 2002 года (Протокол № 14) сокращенное наименование Банка изменено на «Сбербанк России ОАО».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 04 июня 2010 года (Протокол № 23) наименования Банка изменены на Открытое акционерное общество «Сбербанк России» ОАО «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 29 мая 2015 года (Протокол № 28) наименования Банка изменены на Публичное акционерное общество «Сбербанк России» ПАО Сбербанк.

Учредителем Банка является Центральный банк Российской Федерации, именуемый в дальнейшем «Банк России».

1.2. Полное фирменное наименование Банка: Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Сокращенное фирменное наименование Банка: ПАО Сбербанк.

На английском языке полное фирменное наименование Банка: Sberbank of Russia, сокращенное фирменное наименование Банка: Sberbank.

1.3. Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место нахождения, штампы, бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

1.4. Банк имеет исключительное право использования своего фирменного наименования, товарного знака, эмблемы (логотипа).

1.5. Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, а также настоящим Уставом.

1.6. Банк является юридическим лицом, имеет филиалы и другие обособленные подразделения.

Банк имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

1.7. Банк является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

1.8. Банковские операции Банк осуществляет на основании соответствующих лицензий, выдаваемых Банком России в порядке, установленном федеральным законом.

Рисунок А.2 – Устав

Приложение Б

Кодекс корпоративного управления ПАО «Сбербанк»



Основан в 1841 году

СБЕРБАНК РОССИИ

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

10. Взаимоотношения с сотрудниками банка

Развитие кадрового потенциала банк рассматривает как одну из основ своего долговременного, устойчивого развития. Совершенствование и укрепление корпоративной культуры в банке направлено на создание у каждого сотрудника чувства сопричастности к выполнению миссии банка, стратегических задач, стоящих перед ним.

Повышение ответственности и самостоятельности на основе внедрения стандартов профессиональной подготовки банк рассматривает как существенный фактор мотивации персонала.

Банк стремится создавать условия, позволяющие каждому сотруднику развивать и применять свои творческие способности, повышать уровень профессиональной подготовки.

Банк стремится поддерживать уровень оплаты труда, соответствующий уровню оплаты труда в отрасли и адекватный конечному результату труда.

Банк уделяет постоянное внимание вопросам охраны здоровья работников и безопасности их труда.

При приеме на работу исключена возможность дискриминации по политическим, религиозным, национальным и другим, не имеющим отношения к профессиональным качествам мотивам.

Рисунок Б.1 – Кодекс

Приложение В

Отчет о прибылях и убытках ПАО «Сбербанк» за 2021-2022 гг.



Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках

в миллиардах российских рублей	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2022 года	2021 года
Продолжающаяся деятельность			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	3 461,6	2 511,5
Прочие процентные доходы	3	215,5	187,6
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	[1 643,3]	(792,6)
Прочие процентные расходы	3	(70,3)	(69,8)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	3	[88,7]	(77,3)
Чистые процентные доходы	3	1 874,8	1 759,4
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		(450,1)	(138,7)
Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		1 424,7	1 620,7
Комиссионные доходы	4	940,6	898,6
Комиссионные расходы	4	(243,5)	(294,4)
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах		(517,2)	74,8
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		0,4	3,7
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания и модификации финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости		(34,3)	(11,9)
Обесценение активов и чистое создание прочих резервов		(224,5)	(42,4)
Прочие чистые операционные доходы		40,5	40,5
Операционные доходы		1 386,7	2 289,6
Расходы на содержание персонала и административные расходы		(822,0)	(834,4)
Прибыль до налогообложения		564,7	1 455,2
Расход по налогу на прибыль		(150,9)	(289,3)
Прибыль от продолжающейся деятельности		413,8	1 165,9
(Убыток) / прибыль от прекращенной деятельности (приходившийся на акционеров Банка)		(143,3)	80,0
Прибыль за год		270,5	1 245,9
(Убыток) / прибыль, приходящиеся на:			
- акционеров Банка		275,1	1 250,7
- неконтрольную долю участия		(4,6)	(4,8)
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	12,39	56,98
Базовая и разводненная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	19,08	53,25

Рисунок В.1 – Отчет

Приложение Г

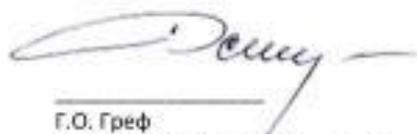
Отчет о финансовом положении ПАО «Сбербанк» за 2021-2022 гг.



Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении

<i>в миллиардах российских рублей</i>	Прим.	31 декабря 2022 года	31 декабря 2021 года
АКТИВЫ			
Денежные средства и их эквиваленты		1 392,5	2 409,3
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		46,9	273,8
Средства в банках		1 267,5	1 532,5
Кредиты и авансы клиентам	1	29 373,4	27 095,5
Ценные бумаги и требования по производным финансовым инструментам		7 481,6	7 002,3
Отложенный налоговый актив		145,4	35,2
Основные средства и активы в форме права пользования		819,7	827,8
Прочие активы		1 344,8	1 989,1
ИТОГО АКТИВОВ		41 871,8	41 165,5
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Средства банков		2 599,4	2 418,6
Средства физических лиц	2	18 499,3	17 854,8
Средства корпоративных клиентов	2	11 376,6	10 457,6
Выпущенные долговые ценные бумаги		741,1	895,6
Прочие заемные средства		13,2	80,7
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг		192,7	530,6
Отложенное налоговое обязательство		13,9	29,9
Прочие обязательства		2 153,2	2 700,7
Субординированные займы		467,6	552,5
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		36 057,0	35 521,0
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА			
Уставный капитал и эмиссионный доход		320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ		150,0	150,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и прочие резервы		(109,1)	(32,0)
Нераспределенная прибыль		5 453,5	5 200,3
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		5 814,7	5 638,6
Неконтрольная доля участия		0,1	5,9
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		5 814,8	5 644,5
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		41 871,8	41 165,5

Утверждено и подписано от имени Правления 7 марта 2023 года.


Г.О. Греф
Президент, Председатель Правления


Т.А. Скворцов
И.о. Руководителя Блока Финансы

Рисунок Г.1 – Отчет