

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

Методы управления персоналом в банковской организации  
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:  
Любякина Ирина Сергеевна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Научный руководитель:  
Девятковская И.В.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры АиМ

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «СБЕРБАНК»</b> .....	<b>6</b>
1.1. Характеристика деятельности ПАО «Сбербанк».....	6
1.2. Описание системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк»....	15
1.3. Анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».....	27
Вывод по главе 1.....	35
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК»</b> .....	<b>38</b>
2.1. План мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».....	38
2.2. Нормативно-правовое сопровождение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».....	45
2.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	56
Вывод по главе 2.....	62
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>65</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	<b>69</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>79</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Актуальность работы**

Выбор темы обусловлен возрастающей ролью человеческого фактора в жизни каждого хозяйствующего субъекта, вызванного ростом внутрикорпоративной взаимозависимости и взаимодействия членов трудового коллектива, что имеет решающее значение для успеха банковской организации в рыночной экономике.

Важно совершенствовать методы управления персоналом и, так же, это актуально для организации: прежде всего, ростом спроса со стороны общества на услуги банков по мере роста доходов населения страны, увеличением размеров государственных гарантий. А так же необходимость повышения социальной и профессиональной компетентности персонала банка их знаний, умений и навыков для быстрого регулирования на новый социально-экономический спрос. Так же важна необходимость дальнейшего укрепления и развития банковской сферы для развития экономики и решения социальных проблем, повышения качества и доступности банковских услуг для населения, т.к. около 60 млн. россиян до сих пор не знакомы с услугами банковской сферы.

Большое количество предприятий не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным элементом. Это является ошибкой, поскольку люди являются, по меньшей мере, частью организации и все больше, в некоторой мере, конечным продуктом, за который компания получает деньги от клиентов. В настоящий момент, вопрос управления персоналом организации встает особенно живо, так как каждое предприятие старается по максимуму оптимизировать свою деятельность, сделать ее более действенной, что обуславливает практическую актуальность и важность работы. В ней мы рассмотрим

существующие методы управления персоналом и их видение в ПАО «Сбербанк» к 2018 году.

**Противоречие:** Между применяемыми методами управления персоналом и стратегическими целями развития организации.

**Проблема:** Совершенствовать методы управления персоналом в ПАО «Сбербанк» в соответствии со стратегическими целями организации.

**Цель работы:** Изучение использования различных методов управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

**Задачи работы:**

1) Изучить понятие и сущность методов управления и рассмотреть различные классификации методов управления персоналом в банковской организации.

2) Описать систему управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

3) Проанализировать методы управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

4) Разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

**Объект:** Методы управления персоналом.

**Предмет:** Совершенствование методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

**Методы:** Метод анализа, наблюдения, сравнительного анализа, абсолютных и относительных показателей, табличный и графический методы.

**Структура работы:**

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В главе 1 «Изучение методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»» описана характеристика деятельности ПАО «Сбербанк», система управления персоналом в ПАО «Сбербанк» и анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

В главе 2 «Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персонала в ПАО «Сбербанк»» рассматриваются план мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк», нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк», а также социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «СБЕРБАНК»

## 1.1. Характеристика деятельности ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» — российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации.

ПАО «Сбербанк» с 1841 года является историческим преемником основанных указом императора Николая I Сберегательных касс, которые поначалу были лишь двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А в новейшее время превратились в современный универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира[29].

ПАО «Сбербанк» — универсальный банк, предоставляющий широкий спектр банковских услуг. Доля ПАО «Сбербанк» в общем объеме активов российского банковского сектора составляла на 1 августа 2014 года 29,4 %; на рынке частных вкладов — 46,4 %; кредитный портфель соответствовал 34,7 % всех выданных кредитов населению.

Говоря о корпоративной культуре компании, то миссия ПАО «Сбербанк» гласит: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»[12].

Также в стратегии ПАО «Сбербанк» очень качественно прописаны ценности: «Наши ценности — это основа отношения к жизни и работе, это внутренний компас, который помогает принимать решения в самых сложных ситуациях, это принципы, верность которым мы храним всегда и везде»[13].

Структура персонала состоит из сотрудников до 30 лет, которые занимают 38% от общей численности персонала, предпенсионного и пенсионного возраста – 9%, доля женщин – 74%, около 74% имеют высшее образование, 17% – среднее профессиональное, 4% обучаются в высших учебных заведениях, продолжая работать в Банке более 48% сотрудников имеют стаж работы в ПАО «Сбербанк» от 2 до 15 лет, 20% – менее года, 11% – более 20 лет[1].

Значительная часть сотрудников работает непосредственно с клиентами, в т.ч. 32% во внутренних структурных подразделениях, 3% – в операционных подразделениях и 6% – в подразделениях инкассации.

Изменена структура оплаты труда и увеличена постоянная часть совокупного дохода сотрудников за счет отмены месячной премии в подразделениях ПАО «Сбербанк». Этот вид премии сохранен в структуре оплаты работников розничного и корпоративного блоков, работающих с клиентами и которым установлены индивидуальные показатели эффективности.

В 2014 году внедрена новая система предоставления компенсационных и иных выплат при назначении на управленческие должности с переездом в другую местность: определены виды компенсаций, их размеры, порядок предоставления. На именные пенсионные счета сотрудников в НПФ ПАО «Сбербанк» распределены суммы взносов в соответствии с тарифами для участников Корпоративной пенсионной программы по всем территориальным банкам[38].

ПАО «Сбербанк» сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2015 года).

ПАО «Сбербанк» является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 44,9% вкладов населения, 37,7% кредитов физическим лицам и 32,7% кредитов юридическим лицам (по состоянию на 1 августа 2015 года)[42].

Число розничных клиентов ПАО «Сбербанк» в России превышает 127 млн человек и 10 млн за ее пределами, количество корпоративных клиентов Группы более 1,1 млн в 22 странах присутствия[35].

Видение ПАО «Сбербанк» в 2018 году сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет банк к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые он ставит перед собой на период до конца 2018 года. Эти пять направлений следующие:

1) с клиентом — на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель — превосходить ожидания наших клиентов;

2) команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура ПАО «Сбербанк» стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;

3) технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию ПАО «Сбербанк» и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;

4) финансовая результативность: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

5) зрелая организация: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы ПАО «Сбербанк» и нашему уровню амбиций[39].



Административный блок включает отдел кадров (управление персоналом) ПАО «Сбербанк», который обеспечивает набор работников, отбор кандидатов на определенные должности, повышение квалификации сотрудников кредитной компании, прием, продвижение по службе и увольнение персонала, секретариат, канцелярию, а также хозяйственные подразделения, осуществляющие обслуживание здания банка, его хозяйственных и социальных потребностей и т.п.[16].

Услуги, предоставляемые ПАО «Сбербанк», включают в себя:

Для юридических лиц:

- 1) расчетно-кассовое обслуживание;
  - 2) открытие и ведение корреспондентских счетов «Лоро»;
- кредитование;
- операции с ценными бумагами;
  - конверсионные операции;
  - банковские карты;
  - инкассация;
  - дистанционное обслуживание;
  - торговое финансирование и документарные операции;
  - операции с драгоценными металлами;
  - депозитарное обслуживание;
  - банковские операции;
  - аренда сейфов.

Для физических лиц:

- 1) вклады и компенсация по вкладам;
  - 2) кредитование;
- операции с ценными бумагами;
  - коммунальные платежи;
  - банковские карты;
  - обмен валюты и неторговые операции;
  - операции с драгоценными бумагами;

- денежные переводы;
- получение заработной платы;
- депозитарное обслуживание;
- расчетные чеки;
- аренда сейфов[32].

Одним из главных конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк» является крупная, диверсифицированная клиентская база. Сотрудничество банка со всеми группами клиентов позволяет ему с успехом управлять ресурсами и свести к минимуму финансовые риски. Привлекая средства населения, ПАО «Сбербанк» формирует устойчивый источник кредитования предприятий всевозможных секторов экономики.

ПАО «Сбербанк» имеет значительный опыт массового обслуживания клиентов, что позволяет ему оставаться бесспорным лидером на розничном рынке банковских продуктов и создавать стандарты работы на нем. Наличие отработанных технологий предоставления банковских услуг позволяет банку осуществлять огромное количество операций и обслуживать значительные финансовые потоки[46].

Сегодня Группа ПАО «Сбербанк» — это более 270 тыс. человек в 22 странах присутствия. За последние 5 лет в ПАО «Сбербанк» была создана современная система управления персоналом, в то время как коллектив банка существенно изменился как по своему составу, так и по основным характеристикам:

- был систематизирован HR-цикл: в основу подбора и карьерного роста работников вошла оценка нужных ПАО «Сбербанк» компетенций, была построена система управления эффективностью деятельности (управление по целям), автоматизирован ряд критичных HR- процессов;
- была внедрена новая система мотивации и оплаты труда, а уровень доходов персонала был приведен к рыночному уровню, что позволило обеспечить прозрачность выплат для работников и повысить эффективность финансовой составляющей мотивации;

— была реорганизована система массового обучения: под потребности бизнеса разработаны централизованные программы массового обучения в единых стандартах, унифицирована деятельность учебных центров в регионах, создан Корпоративный университет. За несколько лет удалось запустить ряд инновационных проектов, не имеющих аналогов на рынке: например, «Карьерный портал» или «Виртуальная школа ПАО Сбербанк»;

— был в значительной степени обновлен состав руководителей Банка как в центральном аппарате, так и в территориальных подразделениях. Произошло существенное омоложение коллектива. Сегодня уже более 33% сотрудников Банка (и около половины сотрудников, работающих с клиентами) моложе 1983 года рождения (так называемое поколение Y);

— увеличился уровень профессиональных и управленческих навыков, умений и компетенций;

— сформированы ключевые компоненты системы управления карьерой, сформирован механизм кадрового резерва и карьерных лифтов;

— были реализованы меры по существенному повышению производительности труда, сопровождавшиеся сокращением численности персонала. Показатели ПАО «Сбербанк» по производительности труда и эффективности расходов на персонал сегодня соответствуют уровню аналогичных индикаторов сопоставимых по масштабу международных банков развитых и развивающихся рынков;

— вовлеченность наших сотрудников в целом постепенно растет, хотя мы видим, что она пока ниже, чем в международных банках[51].

В то же время в области работы с персоналом ПАО «Сбербанк» сталкивается с рядом требований и проблемных областей:

— уровень компетенций и знаний, как рядовых работников, так и руководителей ПАО «Сбербанк» находится на недостаточно высоком уровне. Это касается общеуправленческих навыков, профессиональных знаний,

особенно в области управления рисками и информационных технологий, а также навыков продаж, консультирования и взаимодействия с клиентами;

— в целом в ПАО «Сбербанк» наблюдается рост текучести: в отдельных сегментах текучесть персонала увеличилась за последние несколько лет с 10 до 25% в год. Особо высокая текучесть наблюдается среди сотрудников внутренних структурных подразделений;

— построенные HR-процессы и системы требуют дальнейшего совершенствования, а также интеграции между собой;

— ПАО «Сбербанк» стал международной группой, что сформировало новые требования к уровню квалификации и навыкам руководителей;

— стратегия ПАО «Сбербанк» на следующий период развития предъявляет целый ряд новых требований к сотрудникам и руководителям. Банку будет нужно значительно больше работников, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Стремительное развитие новейших технологий на рынке и необходимость постоянно наращивать эффективность внутренних процессов потребуют от работников адаптивности и инновационности — сами работники должны выступать инициаторами и проводниками новых идей, не бояться овладевать новыми технологиями. Повышающаяся сложность и темпы изменения бизнеса формируют новые требования к управленческому персоналу, которые зачастую очень сложно удовлетворить за счет найма сотрудников из-за пределов Банка;

— в ближайшее время конъюнктура рынков труда будет складываться достаточно неблагоприятным образом. На всех рынках присутствия наблюдается дефицит квалифицированной рабочей силы и ожидается обострение конкуренции за талантливый персонал. В России демографический спад 90-х и недостатки системы образования сделают эти факторы особенно значимыми и потребуют особых усилий по привлечению

и удержанию персонала, а также построения внутренних систем обучения для его развития;

— наконец, ожидаются изменения в обществе, которые приведут к смене предпочтений и поведения клиентов ПАО «Сбербанк» к 2018 году, отразятся и на людях, которые потенциально станут работниками ПАО «Сбербанк». К 2018 году их профиль существенно изменится, более половины сотрудников банка будет принадлежать к так называемому поколению Y. Изменяются ожидания работников относительно карьеры и достижений. Для представителей новых поколений будет недостаточно материальной мотивации, особую важность приобретут возможность самореализации, баланс между работой и личной жизнью, автономия в принятии решений, возможность получать на работе позитивные эмоции. Существующие в ПАО «Сбербанк» и в экономике в целом технологии управления персоналом не соответствуют потребностям и предпочтениям данного поколения и должны быть в существенной мере переосмыслены[44].

Организационная структура банка определяется структурой его управления и структурой функциональных подразделений и служб (рис. 1).

Структура управления банком предусматривает органы управления, утверждение их полномочий, ответственности и взаимосвязи при осуществлении банковской деятельности. Главное назначение органов управления - гарантировать эффективное руководство коммерческой деятельностью банка на основе реализации операций[52].

Таким образом, высшим органом управления ПАО «Сбербанк» является собрание акционеров. На Общем собрании акционеров принимаются решения по ключевым вопросам деятельности банка. К компетенции Общего собрания акционеров относятся такие вопросы как: внесение изменений и дополнений в Устав, реорганизация, ликвидация банка, избрание членов Наблюдательного совета, Президента, Председателя Правления, членов Ревизионной комиссии, досрочное прекращение их полномочий и др.[43].

Наблюдательный совет ПАО «Сбербанк» осуществляет общее руководство деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом банка к компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции Наблюдательного совета банка относятся следующие вопросы: определение приоритетных направлений деятельности ПАО «Сбербанк», созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, утверждение повестки дня Общего собрания акционеров, увеличение уставного капитала банка, приобретение размещенных банком акций, облигаций и иных ценных бумаг, и др.[45].

Комитеты Наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций по ним.

Комитет по аудиту осуществляет предварительную оценку кандидатов в аудиторы банка, рассматривает заключения аудитора и Ревизионной комиссии, оценивает эффективность внутреннего контроля банка, предварительно рассматривает годовую финансовую отчетность банка.

Комитет по кадрам и вознаграждениям призван способствовать привлечению к управлению банком высококвалифицированных специалистов и созданию важнейших стимулов для их успешной работы.

Комитет по стратегическому планированию осуществляет предварительное рассмотрение вопросов, касающихся стратегического управления деятельностью банка, в целях повышения эффективности его деятельности в долгосрочной перспективе[30].

Руководство текущей деятельностью ПАО «Сбербанк» осуществляется Президентом, Председателем Правления банка и коллегиальным исполнительным органом - Правлением банка. К компетенции Правления банка относятся вопросы руководства текущей деятельностью банка, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета ПАО «Сбербанк»[36].

## 1.2. Описание системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

Организационной структуре ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбурге присуще функциональная орг. структура. Сотрудники объединены в подразделения в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют (рис. 2)[31].

Штат сотрудников ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург имеющий 39 человек, из них 8 чел. – руководители, 18 чел. – специалисты различных категорий, 13 чел. – обслуживающий персонал (операционно-кассовые работники, секретари-машинистки, операторы ПЭВМ, водители, уборщики помещений).

Данные, которые характеризуют изменение численности персонала ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург, представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Анализ изменения численности персонала ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург в 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Численность, чел.			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Среднесписочная численность служащих. В т.ч.	1	40	39	97,6	97,5	95,1
Руководители	10	9	8	10,0	88,9	80,0
Специалисты	19	19	18	100,0	94,7	94,7
Обслуживающий персонал	12	12	13	100,0	108,3	108,3

Таким образом, численность штата ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург в 2013-2015 гг. сократилась с 41 до 39 человек, то есть на 4,9%. Изменение количества персонала произошло за счет сокращения количества управленческого персонала на два человека, специалистов – на одного человека, и увеличения количества обслуживающего персонала на одного человека.

Таблица 2 - Анализ качественного состава персонала ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург в в 2013-2015 гг. (в %).

Наименование показателя	2016	2014	2015
Сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет	25,9	26,31	26,96
Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет	25,31	25,54	25,68
Сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет	23,54	23,48	23,52
Сотрудники, возраст которых составляет более 55 лет	25,25	24,67	23,84
Итого:	100	100	100

На основе табл. 2 можно сделать вывод, что работники разных возрастных категорий в 2013 году имеют практически равный процент по численности персонала, но к 2015 году видно, что все-таки преобладают в данном отделении сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет.

Возраст до 25 лет и до 30. Специалисты, которых можно назвать молодыми кадрами. В ПАО «Сбербанк» они занимают должности от кассиров и операционистов до руководителей отделов.

Возраст 30- 45 лет. Оказавшись в самом активном трудовом возрасте, они встретились с необходимостью обновления знаний, отказа от некоторого прежнего опыта и потребностью приобретения нового. Для них требуется преодоление психологического барьера, связанного с переходом на новые методы работы, причем в условиях нестабильной экономической ситуации. Они занимают зачастую высокие должности, имеют высокую категорию. Перед ними стоит задача сохранить эту категорию через приобретение опыта, навыков и знаний и подтвердить ее.

Специалисты, у которых возраст 45 и более. Многим из них уже непросто будет овладеть новыми банковскими технологиями, особенно операциями, связанными с компьютерной техникой. Зачастую они останавливаются в своем развитии. Но зато их значимость в том, что они хорошо знают экономику региона и быстрее устанавливают личные контакты[47].



Система управления в ПАО «Сбербанк» является сложной структурой, которая включает в себя формы, методы управления и распределения полномочий между ответственными органами и лицами.

Наличие в банке квалифицированных работников крайне необходимо, и в случае сокращения той или иной операции важным условием является сохранение работника как члена команды. В связи с этим ПАО «Сбербанк» пытается найти в своей структуре другое, не менее подходящее рабочее места для определенного человека. Перераспределение штата внутри банковской организации положительно влияет на лояльность работников и их стремление к профессиональному росту.

Развитие персонала является необходимой составляющей любой организации, так как человечество живет в мире с постоянно развивающимися технологиями, влияние которых на деятельность предприятий чрезвычайно велико. Подобные условия требуют от сотрудников организации специальной подготовки, определенного уровня интеллектуальных способностей, наличия таких качеств, как стремление к самосовершенствованию и углублению существующих знаний.

Система премирования и надбавок на предприятии является одним из важных инструментов мотивации сотрудника, и должна быть документально закреплена, за чем основательно следят государственные органы[40].

Система премирования сотрудников должна быть зафиксирована в специальном локальном акте, в рамках ПАО «Сбербанк» таким актом является «Положение о премировании сотрудников ПАО «Сбербанк»».

Структура Положения о премировании включает следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) право работников на получение премий;
- 3) основные принципы премирования работников;
- 4) порядок премирования работников за отчетный месяц;
- 5) порядок премирования работников за отчетный квартал;

- 6) порядок премирования за отчетный квартал работников убыточных территориальных банков;
- 7) порядок установления коэффициента премирования и расчета премиального фонда работников подразделений ЦА, ТБ;
- 8) порядок установления работникам ЦА, ТБ индивидуальных размеров премирования;
- 9) порядок лишения работников премий;
- 10) порядок разработки ЦА, ТБ внутреннего положения о премировании работников;
- 11) обеспечение конфиденциальности сведений;
- 12) заключительные положения[22].

В Положении о премировании работников указаны цели введения положения. Разъясняется, за счет каких средств производятся выплаты и к каким фондам относятся, на какие категории работников они распространяются. Указано, за что назначается премия, определены критерии ее выплаты. Основными критериями названы:

- выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности;
- выполнение приоритетных проектов для руководящих сотрудников ЦА и ТБ[27].

Положением о премировании работников в ПАО «Сбербанк» определены следующие коэффициенты премирования:

- нормативный коэффициент премирования;
- коэффициент зависимости от прибыли;
- коэффициент зависимости от выполнения КПЭ;
- общий коэффициент премирования[6].

Данный локальный акт действует до его отмены или до принятия нового. В ПАО «Сбербанк» он не является приложением к коллективному договору или одним из его разделов.

Анализ Положения о премировании работников в ПАО «Сбербанк» показал, что составлено оно грамотно, не противоречит ТК РФ и иным законодательным актам, и никакой корректировки не требует[25].

Для характеристики движения персонала рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей[15]:

- 1) коэффициент оборота по приему сотрудников (Кпр);
- 2) коэффициент оборота по выбытию сотрудников(Кв);
- 3) коэффициент текучести кадров (Кт);
- 4) коэффициент постоянства состава персонала организации (Кпс)[9].

Сравнительный анализ этих показателей представлен в табл. 3.

Таблица 3 - Анализ показателей движения персонала ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург в 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014 от 2013	2015 от 2014	2015 от 2013
Среднесписочная численность штата (человек)	41	40	39	-1	-1	-2
Принято на работу (человек)	1	0	1	-1	1	0
Уволено по собственному желанию (человек)	2	1	2	-0	1	0
Наименование показателя	2012	2013	2014	Отклонение		
				2014 от 2013	2015 от 2014	2015 от 2013
Уволено за нарушение трудовой дисциплины (человек)	0	0	0	0	0	0
Численность проработавших весь год (человек)	39	39	36	0	-3	-3
Коэффициент оборота по приему работников, %	2,44	0,00	2,56	-2,44	2,56	0,13
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,88	2,50	5,13	-2,38	2,63	0,25
Коэффициент текучести кадров, %	4,88	2,50	5,13	-2,38	2,63	0,25
Коэффициент постоянства состава штата организации, %	95,12	97,50	92,31	2,38	-5,19	-2,81

Таким образом, при сокращении среднесписочной численности персонала в 2014 году сократились, а в 2015 году - возросли коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров, что, в целом, негативно характеризует трудовые ресурсы данной организации. В 2015 году увеличилось число принятых на работу и уволившихся сотрудников. Во все периоды равно нулю число уволенных за пропуски. В 2015 г. произошло сокращение коэффициента постоянства состава персонала, что также является отрицательным экономическим фактом.

В целом, качественный состав кадров в ПАО «Сбербанк» 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург в 2013-2015гг. значительно улучшился.

В 2014-2015 гг. наблюдается положительная динамика по всем статьям затрат на развитие персонала. При этом показатели производительности труда имеют тенденцию роста, что позволяет судить о растущей эффективности расходов на оплату труда сотрудников ПАО «Сбербанк» 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург. Тем не менее, эффективность расходов на оплату труда может быть повышена за счет мероприятий по снижению текучести кадров и более полного использования фонда рабочего времени.

Таблица 4 - Анализ ресурсов труда № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург

	План	Факт
Среднесписочное количество работников (чел)	40	39
Количество отработанных дней (чел.ч.)	8800	8190
Среднесписочное количество отработанных дней работы одного работника	220	210
Неявки на работу (дней), в т.ч. по причинам: очередные отпуска, болезни, др.неявки разрешенные законом и неявки с разрешения администрации, прогулы	5800	6045
Среднесписочная продолжительность рабочего дня (часов)	7,95	7,8
Среднее количество часов работы одного работника (ч)	43,7	42
Количество отработанных рабочими часов (чел.ч.)	1749	1638

Согласно табл. 4 произошло сокращение рабочего дня на 0,05 часа. А так же по факту отличается от плана количество отработанных одним работником дней на 10 дней и количество отработанных одним работников часов. Не явившихся на работу (дней) так же превышает фактически по сравнению с планируемыми показателями на 245 дней со всех сотрудников.

Основные направления анализа трудовых показателей организации:

Показатели интенсивности оборота кадров:

— Коэффициент интенсивности оборота по приему ( $K_n$ ), отношение числа принятых за период сотрудников ( $Ч_n$ ), к среднесписочному их числу ( $Ч_c$ )[4]:

$$K_n = Ч_n / Ч_c, (1)$$

$$4/39=0,102$$

— Коэффициент оборота по выбытию ( $K_b$ ) – отношение числа выбывших за период сотрудников ( $Ч_b$ ), к среднесписочному их числу[26]:

$$K_b = Ч_b / Ч_c, (2)$$

$$2/39=0,051$$

В целом, все показатели получились меньше, чем планировалось из-за неправильного подбора кадров, сотрудников, квалификация которых не соответствует занимаемой должности, и возможно которые не прошли переподготовку, из-за этого замечены прогулы у некоторых работников, болезни, неявки и др.

— Коэффициент текучести ( $K_t$ ) – отношение числа выбывших за период сотрудников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени ( $Ч_{вт}$ ) к среднесписочному числу работников за тот же период[14]:

$$K_m = Ч_{bm} / Ч_c, (3)$$

$$1/39=0,025$$

— Коэффициент замещения ( $K_3$ ) – отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу[23]:

$$K_3 = (Ч_n - Ч_b) / Ч_c, (4)$$

$$(4-2)/39=0,051$$

С точки зрения темы работы можно отметить, что экономическими методами на сотрудников не воздействуют, поэтому не замечается большой стимул к рабочей деятельности. Исходя из этого наблюдается средняя

продолжительность дня, которая по плану меньше (обеда, перерывы и т.д). Так же на сотрудников не влияют административные методы (дисциплинарная, административная ответственность, взыскания и т.д.). И психологические методы (отношения в коллективе мешают работать, рабочее место организовано не соответствуя нормам и еще какие-либо внешние или внутренние факторы, которые влияют на деятельность работников).

— Оценим коэффициент оборота по приему:

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.чис.}} \times 100\%, (5)$$

$$K_{об.пр.} = 4/39 \times 100\% = 0,01\%$$

— Коэффициент оборота по увольнению:

$$K_{об.ув.} = \frac{Ч_{увол.}}{Ч_{ср.чис.}} \times 100\%, (6)$$

$$K_{об.ув.} = 2/39 \times 100\% = 0,0026\%$$

— Коэффициент текучести кадров[10]:

$$КТ = \frac{(У - УЛ)}{СЧ} \times 100\%, (7)$$

$$КТ = (5 - 0) / 40 \times 100\% = 0,13\%$$

Исходя из данных по деятельности организации в целом по адаптации персонала, мы видим, что коэффициент оборота по приему составляет 0,01%; коэффициент оборота по увольнению составляет 0,0026%, а коэффициент текучести кадров 0,13%, можно сказать, что все показатели являются невысокими, что означает грамотный подбор персонала в отделе кадров и их эффективная адаптация. Так же с точки зрения управления персоналом можно заметить, что сотрудников уволенных по ликвидации, сокращении численности или штата работников за определенный период как таковых не оказалось, что означает отсутствие потерь рабочего времени на оформление увольнений работников. Результаты означают, что адаптация персонала воздействует с экономическими методами (сопровождение нового сотрудника, наставничество), с административными методами (инструктаж для новых работников, корпоративный сайт) и с психологическими методами (командные тренинги, проведение мероприятий и т.д.)

— Рассчитаем количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающиеся подбором[2]:

$$2000/39=51,3$$

— Конкурс на место среди кандидатов, чел./место:

$$23/2=11,5$$

Исходя из результатов, можно отметить, что количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы занимает 51 человек, что означает достаточно большой спрос на данную вакансию. А так же конкурс на место среди кандидатов 11 человек на место. В целом показатели означают, что количество человек превышает цифру, которая должна быть на одного кадрового сотрудника, с точки зрения методов управления персоналом может означать, что данные методы (экономические, административные и психологические) недостаточно применяются в данной организации по подбору.

— Рассчитаем удовлетворенность работников работой в организации:

$$П = Ч_y / Ч_{cp}, (8)$$

$$П = 32/39 = 0,8$$

— Доля работников прошедших повышение квалификации:

$$П = Ч_{no} / Ч_{cp}, (9)$$

$$П = 25/39 = 0,64$$

— Отношение числа обученных за год сотрудников компании к общей численности сотрудников организации[7]:

$$П = Ч_o / Ч, (10)$$

$$П = 12/39 = 0,3$$

Таким образом, по оценке системы обучения можно сказать, что число работников, удовлетворенных работой в организации превышает половину всех работников и равно 32, исходя из этого, удовлетворенность работой в целом составляет 0,8; для работников, прошедших повышение квалификации составило 0,64, а отношение числа обученных за год сотрудников компании к

общей численности сотрудников организации равно 0,3, что в целом по организации означает высокие показатели по обучению персонала. Так же можно выделить то, что большинство сотрудников в отделе кадров проходили повышение квалификации, треть работников за год проходит обучение и почти все сотрудники удовлетворены работой в организации. Показатели свидетельствуют о том, что все методы управления персоналом действуют на сотрудников так, чтобы они проходили обучение и развивались в данной организации, что в итоге им приносило бы повышение заработной платы или повышение психологического климата в коллективе.

— Вычислим выручку на одного работника:

Выручка от реализации/Численность всех работников;

$$22000/39=564,1\text{руб.}$$

— Стандартная мотивационная формула при материальном стимулировании имеет вид:

Фиксированная часть+премиальная часть;

$$15000+10000=25000\text{руб.}$$

— Коэффициент стабильности рассчитывается как численность сотрудников, состоящих в списках в течение отчетного периода, разделенный на среднесписочную численность:

$$K_{\text{стаб}}=27/39 \times 100\%=0,48\%$$

— Коэффициент удовлетворенности трудом – это отношение количества работников, уволившихся по собственному желанию за отчетный период, на среднесписочную численность за тот же период:

$$K_{\text{уд.тр.}}=2/39 \times 100\%=0,002\%$$

— Эффективность предложенных мероприятий[17]:

$$V=(r \times 0,1) \times (b \times 0,3) \times 3=(40 \times 0,1) \times (20000 \times 0,3) \times 3=72000$$

Исходя из данных по мотивации, мы выяснили, что выручка на одного работника составляет 564,1руб, а стандартный мотивационный коэффициент при материальном стимулировании получили 25000руб. Коэффициент стабильности составляет 0,48%, а коэффициент удовлетворенности трудом



0,002%. Данные показатели означают то, что система мотивации труда находится на среднем уровне, если опираться на такие показатели как удовлетворенность трудом и стабильность. А так же показатели свидетельствуют о том, что с помощью всех методов управления персоналом можно мотивировать сотрудников данной организации и проблема в том, что все показатели находятся на среднем уровне, поэтому мотивацию, удовлетворенность и стабильность на предприятии нужно повышать с помощью методов управления персоналом.

— Посчитаем коэффициент профессиональной перспективности:

$$K=O_{y.обр.}(1+C/4-B/18)=1,00 \times (1+7/4-30/18)=1,08$$

Таблица 5 - Аудит увольнений

Расходы на период до увольнения с работы	Время (недели)		Количество часов в неделю		Почасовая оплата		Ответ
Увольняющийся сотрудник	4	×	39	×	128,2	=	19999,2
Руководитель	4	×	39	×	256,4	=	39998,4

Опираясь на данные по аттестации, коэффициент профессиональной перспективности составляет 1,08%, по которому взят работник с высшим образованием, со стажем работы 7 лет и с возрастом 30 лет. А так же по аудиту увольнения в табл. 5 взят обычный сотрудник банка, который увольняется по собственному желанию и ему осталось отработать 4 недели, 39 часов в неделю, почасовая оплата которых составляет 128,2руб. Соответственно за это время в результате он получит приблизительно 20 тыс. руб., а по расчетам руководителя сумма получается около 40 тыс. руб. С точки зрения системы управления персоналом показатель коэффициента профессиональной перспективности означает, что сотрудник предприятия успешно прошел аттестацию, благодаря его стажу и образованию, а увольняющийся сотрудник и руководитель несут не так много убытков для компании, так как покидают ее по собственному желанию.

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал, что в ПАО «Сбербанк» в отделе управления персоналом работают сотрудники, квалификация которых не соответствует требованиям к работникам, занимающихся подбором кадров, у большинства не замечается большого стимула к рабочей деятельности. Но, в свою очередь, персонал успешно проходит аттестацию, и беспрепятственно адаптируются в организации. Число работников, удовлетворенных работой в организации превышает половину всех работников, а система мотивации труда находится на среднем уровне, если опираться на такие показатели как удовлетворенность трудом и стабильность.

### **1.3. Анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»**

Методы управления персоналом очень важны в любой организации, что бы эффективно работала и развивалась компания, руководителю важно правильно управлять людьми, которые там работают, но самое главное знать к какому человеку, либо категории людей какие методы применять. Для решения проблем проанализируем методы управления персоналом в ПАО «Сбербанк».

Теоретические аспекты методов управления персоналом рассмотрели в работах Федосеева В.Н., Капустина С.Н., Викулиной О.В., Герасина А.А.[17].

В данной работе под методами управления персоналом понимаем способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией[18].

В настоящее время в научной литературе Вачугова Д.Д., Березкиной Т.Е., Кисляковой Н.А.[11] раскрываются и применяются на практике три группы методов управления персоналом, которые отличаются различными способами воздействия на персонал:

1) административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях;

2) экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства;

3) социально-психологические методы базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей[5].

Экономические методы управления персоналом - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей каждый участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

Эффективность экономических методов управления определяется, в первую очередь, следующими факторами:

- форма собственности и ведения хозяйственной деятельности;
- принципы хозяйственного расчета;
- система материального вознаграждения;
- рынок рабочей силы и рыночное ценообразование;
- налоговая система;
- структура кредитования и др[11].

Наиболее распространенная и эффективная форма прямого экономического воздействия - материальное стимулирование работников предприятия. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот[20].

Организационные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу[5].

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута»:

- 1) установление госзаказами.
- 2) формирование структуры органов управления.
- 3) утверждение административных норм и нормативов.
- 4) правовое регулирование.
- 5) издание приказов, указаний и распоряжений.
- 6) инструктирование.
- 7) отбор, подбор и расстановка кадров.
- 8) утверждение методик и рекомендаций.
- 9) разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации.
- 10) разработка другой регламентирующей документации.
- 11) устранение административных санкций и поощрений[3].

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- 1) социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека);
- 2) психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на персонал и известны как «методы убеждения»:

- 1) установление моральных санкций и поощрений.
- 2) развитие у работников инициативы и ответственности.
- 3) установление социальных норм поведения.
- 4) создание нормального психологического климата.
- 5) формирование коллективов, групп.

- 6) удовлетворение культурных и духовных потребностей.
- 7) социальная и моральная мотивация и стимулирование.
- 8) участие сотрудников в управлении.
- 9) создание творческой атмосферы.
- 10) социально-психологическое планирование.
- 11) социально-психологический анализ[19].

На предприятии усиливается роль экономических и социально-психологических методов, но ослабляются административные, а так же управляемый объект (сотрудник, первичный трудовой коллектив) становятся все в большей мере субъектом управления.

Экономические методы на предприятии:

Для сотрудников ПАО «Сбербанк» формируют социальные выплаты и поддерживают их в оптимальном соотношении с денежными выплатами по труду и по способностям к труду. Особенно важны для них те виды выплат и льгот, которые чрезвычайно важны для поддержания способностей к труду персонала и их всестороннего развития. Речь идет об образовательных услугах, поддержании здоровья, нормальных жилищных условий. В силу различных условий потребности в этих услугах у различных групп сотрудников развиваются в неодинаковой степени (они имеют разные по составу семьи, у многих недостаточно развиты потребности в обучении, небрежное отношение к своему здоровью и т.д.), и расходы из семейных бюджетов на эти услуги могут ограничиваться. Несет потери не только сам работник, но и организации.

В ПАО «Сбербанк» разрабатываются и используются следующие социальные выплаты и льготы, которые включены в коллективный договор и являются предметом обсуждения при заключении контрактов с сотрудниками:

- 1) Женщинам, имеющим детей до 3 лет, предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком в размере 80% основного оклада;

при рождении ребенка оказывается материальная помощь семье в размере месячного оклада.

2) В целях обеспечения к моменту выхода на пенсию по старости второй пенсии, сотрудникам банка, достигшим 50 лет (для мужчин) и 45 лет (для женщин), банк осуществляет ежемесячные взносы в Негосударственный пенсионный фонд.

3) Для возмещения ритуальных расходов семье в случае смерти работника банка или бывшего работника банка, ушедшего на пенсию из банка, выделяется материальная помощь в размере двух окладов; для похорон близких родственников (детей, родных братьев и сестер) работнику предоставляется трехдневный отпуск с сохранением среднего заработка.

4) Работникам, впервые вступающим в брак, оказывается материальная помощь в размере месячного оклада и трехдневный отпуск с сохранением заработной платы.

5) Сотрудникам банка, имеющим 3 и более детей или воспитывающим детей-инвалидов, ежегодно выплачивается по два месячных оклада.

6) Молодой семье (при возрасте супругов до 30 лет), если один из ее членов проработал в банке не менее 2 лет, предоставляется беспроцентная ссуда сроком на 10 лет в пределах социальной нормы жилищной обеспеченности (до 25 кв.м на человека общей жилой площади)[21].

Организационные методы на предприятии ПАО «Сбербанк»:

В ПАО «Сбербанк» выделяют следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; принятие сотрудником личного творческого плана и отчет о его выполнении; самоконтроль; внутрибанковский аудит, задачами которого является оценка результатов работы подразделений и проверка качества профессиональной подготовки специалистов.

А так же самоконтроль в рассматриваемом банке является одним из самых результативных форм контроля, поскольку тот вовлекает в систему

управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других методов. Никто лучше самого сотрудника не знает свои возможности и свой потенциал. Следует лишь помочь сотруднику выявить эти способности. Для этого в коллективе должен работать психолог.

Технология системы самоконтроля видится в следующем:

- 1) с помощью тестов и бесед;
- 2) доведения до сведения работников критериев оценки их способностей при аттестации;
- 3) информирование работника о возможных его заработках, при получении определенных результатов в работе[24].

Социально-психологические методы на предприятии:

Опыт работы в отделе по управлению персоналом в ПАО «Сбербанк» показал, что значимость социально-психологических методов регулярно возрастает. Это определено тремя факторами:

— повышением образовательного и культурного уровня сотрудников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, увлечений коллектива, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;

— развитием демократических начал в управлении;

— значительная часть коллективов банка является не только наемными работниками, но и акционерами банка, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия.

Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального

стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально - психологические факторы, которые сложились в коллективе.

На нынешнем этапе развития экономики, экономические методы являются определяющими другие методы. Это связано со структурой потребностей сотрудника в труде. Они непременно включают элементы, отражающие потребность в труде как источник средств существования работника и его семьи и как способ самореализации, средство наслаждения процессом труда и его результатами. По мере развития экономики, роста доходов и потребления потребность в труде как средство наслаждения трудом вытесняет потребность в труде как источник средств существования. Исходя из этого, экономические, организационные и правовые методы постепенно будут ослабляться, а социально-психологические методы усиливаться[33].

Исходя из финансовых и качественных целей, которые ставит перед собой ПАО «Сбербанк» на период до конца 2018 года, мы можем проверить соответствие между методами и видением организации.

Исходя из первой стратегической цели «с клиентом — на всю жизнь» в ПАО «Сбербанк» можно выделить, что работа в банке ориентирована на клиента, поэтому самая главная обязанность работника вызвать доверие у клиента, помочь ему в том, в чем он нуждается и сделать так, что бы он захотел вернуться в этот банк и в дальнейшем с ним сотрудничать. Определенно банк выполняет эту функцию, так как на сотрудников в ПАО «Сбербанк» действуют все методы управления персоналом.

Вторая цель «команда и культура». ПАО «Сбербанк» прилагает максимум усилий к формированию корпоративной культуры, которая может соответствовать ценностям банковской организации, которые, в свою очередь, отражены в Кодексе корпоративной этики, регламентирующий правила поведения, обязательные для всех работников в банке. А для знакомства с этими правилами каждый сотрудник при приеме на работу должен подписать «Декларацию о согласии с этическими нормами ПАО



«Сбербанк»». Здесь как раз действуют административные методы управления персоналом, которые очень эффективно влияют на всех сотрудников, желающих следовать данным правилам и уважать ценности банка.

Следующая цель в ПАО «Сбербанк» «технологический прорыв» связана с прорывом, который необходим в данной организации. Методы, которые применяются на предприятии, почти не воздействуют на данную цель, и их нужно совершенствовать за то время, которое организация отвела. В данной проблеме могут помочь экономические методы (если больше материально стимулировать сотрудников, то, возможно, сотрудники будут больше предлагать какие-либо инновационные идеи, а так же современные технологии). Административные методы (нужно проводить отбор, подбор и расстановку более квалифицированных сотрудников, которые будут давать те самые идеи) Психологические методы (создавать более комфортный психологический климат в коллективе, давать сотрудникам шанс на карьерный рост в банке). Данные методы так же можно применить и к цели о финансовой результативности предприятия.

Последняя цель ПАО «Сбербанк» «зрелая организация», можно сказать, что она соответствует тем методам, которые существуют на данный момент. На предприятии у персонала существуют достаточно развитые организационные и управленческие навыки, ведь ПАО «Сбербанк» не стал бы таким масштабным предприятием, если бы не методы управления персоналом, которые воздействуют на все уровни организации.

Проанализируем соотношение видения стратегических целей и применяемых методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» (приложение 1).

Таким образом, проведенный анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» показал наличие следующих проблем:

- 1) Экономические методы:

1.1. конечные результаты деятельности отдела по персоналу размыты или не определены достаточно четко, из-за того, что на должности руководителя работает неквалифицированный сотрудник, который не справляется со своими обязанностями;

1.2. заработная плата фиксирована на минимальном уровне в отрасли.

2) Административные методы:

2.1. руководство в устной форме доносит до работников указания на всех уровнях управления, из-за отсутствия документа «Указания»;

2.2. отсутствие четких правил поощрений и наказаний по причине стремления руководителя подобрать их индивидуально для каждого сотрудника.

3) Социально-психологические методы:

3.1. психологический дискомфорт из-за увеличения текучести и постоянного появления новых сотрудников;

3.2. минимальное использование психологических методов управления персоналом из-за руководителя, квалификация которого не соответствует занимаемой должности. Он отказывается применять психологические методы на своих сотрудников для их психологического комфорта.

### **Вывод по главе 1**

ПАО «Сбербанк» — российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации.

ПАО «Сбербанк» ставит перед собой цели на период до конца 2018 года. Эти пять направлений следующие:

1) с клиентом — на всю жизнь;

2) команда и культура;

3) технологический прорыв;

- 4) финансовая результативность;
- 5) зрелая организация.

Штат сотрудников ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург насчитывает 39 человек, из них 8 чел. – руководители, 18 чел. – специалисты разных категорий, 13 чел. – обслуживающий персонал.

Анализ системы управления персоналом показал, что в ПАО «Сбербанк» в отделе управления персоналом работают сотрудники, квалификация которых не соответствует требованиям к работникам, занимающихся подбором кадров. У большинства не замечается большого стимула к рабочей деятельности, но, в свою очередь, персонал успешно проходит аттестацию и беспрепятственно адаптируются в организации. Число работников, удовлетворенных работой в организации превышает половину всех работников, а система мотивации труда находится на среднем уровне, если опираться на такие показатели как удовлетворенность трудом и стабильность.

В данной работе под методами управления персоналом понимаем способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

В настоящее время в научной литературе Вачугова Д.Д., Березкиной Т.Е., Кисляковой Н.А. раскрываются и применяются на практике три группы методов управления персоналом, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

- 1) административные методы;
- 2) экономические методы;
- 3) социально-психологические методы.

Проведенный анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» показал наличие следующих проблем:

- 1) Экономические методы:
  - 1.1. конечные результаты деятельности отдела по персоналу размыты или не определены достаточно четко, из-за того, что на должности

руководителя работает неквалифицированный сотрудник, который не справляется со своими обязанностями;

1.2. заработная плата фиксирована на минимальном уровне в отрасли.

2) Административные методы:

2.1. руководство в устной форме доносит до работников указания на всех уровнях управления, из-за отсутствия документа «Указания»;

2.2. отсутствие четких правил поощрений и наказаний по причине стремления руководителя подобрать их индивидуально для каждого сотрудника.

3) Социально-психологические методы:

3.1. психологический дискомфорт из-за увеличения текучести и постоянного появления новых сотрудников;

3.2. минимальное использование психологических методов управления персоналом из-за руководителя, квалификация которого не соответствует занимаемой должности. Он отказывается применять психологические методы на своих сотрудников для их психологического комфорта.

## ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «СБЕРБАНК»

### 2.1. План мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»

На основе проведенного анализа методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» были предложены мероприятия по их совершенствованию к 2018 году (табл. 6).

Таблица 6 - Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» на 2016-2018 гг.

Методы управления персоналом	Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Экономические	1. Конечные результаты деятельности отдела по персоналу размыты или не определены достаточно четко (выручка, производительность, качество)	Назначить ответственного на должность помощника руководителя, который будет отвечать за выручку, производительность и качество	Помощник директора по персоналу	От 3 месяцев в до 2 лет
	2. Зарботная плата фиксирована на минимальном уровне в отрасли	Повысить зарботную плату сотрудникам отдела по персоналу	Директор по персоналу	От 6 месяцев в до 2 лет
Административные	3. Руководство в устной форме доносит до работников указания на всех уровнях управления	Руководителю в письменной форме указывать подчиненным, что те должны совершать в определенных условиях	Руководитель	1 месяц
	4. Отсутствие четких правил поощрений и наказаний	Ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются	Директор персоналу	От 6 месяцев в до 2 лет

Продолжение таблицы 6

Социально-психологические	5. Психологический дискомфорт сотрудников	Работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе	Помощник директора по персоналу	3 месяца
	6. Минимальное использование психологических методов управления персоналом	Организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу	Помощник директора по персоналу	6 месяцев

*Первое мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»:* Если опираться на экономические методы управления персоналом, для того что бы в ПАО «Сбербанк» конечные результаты деятельности отдела по персоналу на предприятии не были размыты или не определены достаточно четко нужно назначить ответственного помощника директора по персоналу на новую должность, который будет отвечать за выручку, производительность и качество. Для того, что бы четко нормализовались конечные результаты деятельности отдела по персоналу, в которые входит выручка, производительность, качество, себестоимость и повысилась стабильная основа планирования, учета, анализа и мотивации, для этого потребуется от 3 месяцев и больше.

В связи с этим понадобится:

1) Открыть вакансию и обратиться в кадровое агентство для поиска кандидата, либо разместить открытую вакансию в интернете, на сайте организации или там, где данное объявление сможет увидеть нужная целевая аудитория;

2) Набор и подбор сотрудника. Для этого на собеседовании потребуется оценить кандидата, который подойдет на должность помощника директора по персоналу, провести опрос, либо тестирование, взять его на испытательный срок и принять на новую должность.

*Второе мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»:* Чтобы повысить заработную плату

сотрудникам отдела по персоналу, которая фиксирована на минимальном уровне в отрасли, этим должен заняться директор по персоналу и сделать это за срок от 6 месяцев и до 2 лет. Для этого нужно периодически узнавать какой минимальный и средний уровень заработной платы по населению. А так же ежегодно осуществлять индексацию заработной платы или иную форму обеспечения повышения уровня реального содержания заработной платы в соответствии со ст. 134 ТК РФ, которая представляет собой повышение реального содержания зарплаты в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги все сотрудникам, при учете квалификации и выработки работника. Необходимо правильно документально оформить такое повышение заработной платы.

ТК РФ позволяет сторонам трудового договора самостоятельно определять размер оплаты труда по соглашению сторон и без ограничения максимальным пределом. Вместе с тем еще в ст. 7 Международного пакта «Об экономических, социальных и культурных правах». Предусмотрено право каждого на вознаграждение, обеспечивающее как минимум справедливую заработную плату и равную оплату за труд равной ценности без какого бы то ни было различия; удовлетворительное существование для них самих и их семей.

Общее понятие дискриминации в сфере труда установлено в ст. 3 ТК РФ.

Фрагмент документа. Часть 2 статьи 3 Трудового кодекса РФ

Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Содержание данной статьи соответствует Конвенции Международной организации труда (МОТ) N 111 1958 г. "О дискриминации в области труда и занятий". Статья 37 Конституции РФ, а также ст. 132 ТК РФ провозгласили недопустимость дискриминации при установлении и изменении условий оплаты труда[15].

*Третье мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»:* Для повышения административного и организационного уровня за 1 месяц требуется разработать документ, для того, чтобы в письменной форме указывать подчиненным, что те должны совершать в определенных условиях для того, чтобы не было нечетких устных указаний руководства на всех уровнях управления. Этим будет заниматься руководитель в отделе по персоналу, на что понадобятся определенные расходы от организации.

*Четвертое мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»:* Для того чтобы избежать в дальнейшем отсутствие четких правил поощрений и наказаний по причине стремления руководителя подобрать их индивидуально для каждого сотрудника, нужно: ввести премиальные, повисить по должностям некоторые категории работников, а так же использовать новую для организации систему: упущения записываются, достижения поощряются. Директору по персоналу для этого понадобятся сроки от 6 месяцев до 2 лет.

Многие руководители считают, что материальное наказание — самое эффективное. Однако лишение премии или снижение оклада не должны быть единственными и тем более — приоритетными видами взыскания. Успешно применять свои навыки и реализоваться в профессии так же важно.

Поощрения являются самым действенным средством мотивации сотрудников и (как и наказания) делятся на два основных вида — материальные и нематериальные. В качестве денежного поощрения может выступать одноразовая премия — ежегодная или ежеквартальная, размеры которой варьируются по усмотрению работодателя. Руководитель обязан



мотивировать сотрудника единовременными выплатами к значимым для него событиям — например, к юбилею, свадьбе, рождению ребенка. К видам материальной мотивации относятся те средства, которые работник получает не напрямую — оплата мобильной связи, бесплатные обеды, клубные карты, полисы дополнительного медицинского страхования, компенсация проезда, обучение за счет фирмы, оплачиваемые отгулы или дополнительные дни к отпуску.

Нематериальная мотивация заключается в том, что руководитель должен настраивать и вдохновлять своих работников, учитывая потребности каждого из сотрудников в отдельности. Например, благодарственные письма родителям сотрудников, как правило, вызывают большой эмоциональный подъем. А так же в компании должны активно использоваться командные — это, в том числе, корпоративные мероприятия, которые воспитывают командный дух

*Пятое мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»:* Для эффективности социально-психологических методов в ПАО «Сбербанк» работникам отдела по персоналу из-за психологического дискомфорта и постоянного появления новых сотрудников нужно посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе, чем займется помощник директора по персоналу, на что ему понадобится 3 месяца и определенные затраты, которые будут описаны далее.

*Шестое мероприятие по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»:* Чтобы избежать минимального использования психологических методов управления персоналом из-за руководителя, квалификация которого не соответствует занимаемой должности, а так же он отказывается применять психологические методы на своих сотрудников для их психологического комфорта, для сотрудников нужно организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу, чем также займется директор по персоналу. Из-за

безостановочной и однотонной работы на компьютере работники испытывают психологический и физический дискомфорт (плохое самочувствие и усталости из-за перенапряжения глаз из-за компьютера, а также усталость и боли в спине). Следовательно снижается эффективность их деятельности, поэтому, чтобы снизить психологическую и физическую нагрузку, возможно введение дополнительного 10-15 минутного перерыва (помимо обязательного, установленного законом), которым работник сможет распорядиться по своему усмотрению, а также предоставление какого-либо помещения, где они могли бы отдохнуть во время обеденного перерыва.

Для организации этой комнаты ему понадобится 6 месяцев и работники (строители, специалист по маркетингу, психолог).

В комнату психологической разгрузки будут входить следующие материалы:

1) Оформление

— Площадь комнаты психологической разгрузки зависит от числа возможных сотрудников. Она должна быть минимум 2 квадратных метра на одного человека;

— Освещение (в течение сеанса цветное освещение должно трижды меняться);

— Температурный режим держится в диапазоне от +18 до - 22 градуса по Цельсию;

— Должны соблюдаться определенные параметры, такие как высота потолков, изоляция комнаты от вибраций и посторонних звуков.

2) Строительные материалы:

— Краска (цветовые тона светлые, в основном голубые и зеленые (они успокаивают нервные клетки));

— Побелка;

— Обои;

— Покрытие для пола (линолеум на мягкой основе).

3) Оборудование:

- Приточно-вытяжная система вентиляции
- Аудиоустройства. Посредством этих устройств, можно просушивать музыку определенной тематики (до 10 дБ), (1 шт.);
- Диапроектор также приветствуется (для просмотра пейзажей с природой); (1 шт.)
- Кондиционер (1 шт.);

#### 4) Мебель:

- Шторы (2 шт.);
- Удобные кресла, что бы на них было удобно сидеть или лежать.

Поверхность кресел должна быть гипоаллергенной и практичной (5 шт.);

- Журнальный столик (1 шт.);
- Кулер (1 шт.);
- Мини-холодильник (1 шт.)
- Декоративные элементы – камни, песок, галька, валуны и прочее.
- Наличие в комнате аквариума (1 шт.).

Таким образом, для того чтобы решить поставленные проблемы соотношения видения стратегических целей и применяемых методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» были разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк». Для этого нужно назначить ответственного на должность помощника руководителя, который будет отвечать за выручку, производительность и качество; повысить заработную плату сотрудникам отдела по персоналу в соответствии с ТК РФ; руководителю посетить тренинг на выявление управленческих компетенций; ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются; работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе; организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу.

## **2.2. Нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк»**

В ПАО «Сбербанк» имеется неплохая нормативно-правовая база, представленная как в печатном виде, так и в электронном виде. Важную роль при обеспечении нормативно-правовой базы играют электронные правовые базы, такие как «Консультант плюс» и «Гарант», которые еженедельно обновляются, что дает возможность оперативно найти необходимые нормативно-правовые акты, образцы документов, статьи в профильных журналах и прочий материал.

ПАО «Сбербанк» имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и сокращенным фирменным наименованием на русском языке, а также указанием места нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке знак обслуживания и другие средства визуальной идентификации. Банк является коммерческим предприятием, а так же он входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией РФ;
- ФЗ «О банках и банковской деятельности»;
- ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке России)»;
- ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Нормативными актами Банка России.

Нормативными документами ПАО «Сбербанк» на сегодняшний день являются:

- Устав Банка, утвержденный годовым Общим собранием акционеров 04 июня 2010 года;
- Кодекс корпоративного управления;
- Кодекс корпоративной этики;
- Положение о Правлении;

- Положение о контроле за финансово-хозяйственной деятельностью;

- Перечень мер, направленных на предотвращение неправомерного использования служебной информации;

- Политика управления рисками[53].

В качестве основного правового источника регулирования деятельности ПАО «Сбербанк» выступает Конституция Российской Федерации. Данный документ в отношении банковской деятельности устанавливает общие принципы банковского права, регламентирующие порядок создания, деятельность и правовой статус кредитных компаний или Центральный Банк Российской Федерации, что имеет большое значение при формировании финансовой политики Российской Федерации при определении стратегических направлений совершенствования и развития банковского права и банковской системы России. Рассмотрим, какие документы по управлению персоналом регламентируют применение методов управления персоналом для нормативно-правового обеспечения мероприятий в ПАО «Сбербанк»:

- 1) Документ политика оплаты труда работников ПАО «Сбербанк».*

Кроме обозначенных в настоящей Политике принципов и элементов системы оплаты труда, Банк в обязательном порядке предоставляет своим работникам гарантии по оплате труда и компенсациям в соответствии с действующим законодательством РФ и Коллективным договором ПАО «Сбербанк».

Банк стремится реализовать справедливую и прозрачную систему оплаты труда, которая:

- вознаграждает и поощряет работников за их труд в соответствии с их навыками, усилиями и затраченным временем;

- предлагает работникам конкурентоспособное вознаграждение на уровне, сопоставимом с вознаграждением в ведущих компаниях финансового сектора;
- мотивирует каждого работника к достижению высоких результатов деятельности и улучшению продуктивности своего труда;
- является понятной работникам банка;
- соответствует лучшим международным практикам и подходам, требованиям российского законодательства;
- обеспечивает соответствие размера вознаграждения работников Банка характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

В соответствии с поставленными целями система оплаты труда должна отвечать пяти базовым принципам:

1. Принцип интеграции в политику управления персоналом.
2. Принцип внутренней справедливости.
3. Принцип внешней конкурентоспособности.
4. Принцип оплаты за результаты деятельности.
5. Принцип соответствия системы оплаты труда характеру и масштабу совершаемых банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

Структура совокупного дохода сотрудников ПАО «Сбербанк» состоит из фиксированной и переменной части.

К фиксированной части совокупного дохода сотрудников банка относятся должностной оклад, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера.

Переменная часть совокупного дохода сотрудников ПАО «Сбербанк» может включать в себя периодическое (ежемесячное, ежеквартальное) и единовременное премирование; вознаграждение по итогам работы за год; долгосрочное вознаграждение (для отдельных категорий сотрудников,

определенных в соответствии с внутренними нормативными и распорядительными документами банковской организации).

Система премиальных выплат служит для:

- стимулирования и поощрения высоких индивидуальных результатов деятельности;
- формирования ответственности за достижение коллективных и корпоративных целей, а также за принимаемые в течение соответствующих периодов риски;
- формирования стандартов поведения и работы, основанных на корпоративных ценностях и соответствующих корпоративной культуре банка.

ПАО «Сбербанк» обеспечивает регулярное, полное и достоверное публичное раскрытие информации о действующей в Банке системе оплаты труда, в том числе обеспечивает раскрытие информации (сведений):

- о порядке и условиях выплаты, а также об общем размере и структуре вознаграждений в соответствии с указаниями и/или иными нормативными актами Банка России;
- об общем объеме фиксированной и переменной части совокупного дохода членов исполнительных органов Банка и иных работников, принимающих риски;
- об общем объеме выплат при увольнении членов исполнительных органов и иных сотрудников, принимающих риски, произведенных в отчетном году;
- об общем объеме корректировок вознаграждений для членов исполнительных органов и иных сотрудников, принимающих риски[41].

2) *Положение о системе внутреннего контроля в ПАО «Сбербанк» от 17.10.2011 N 2289*

Внутренний контроль в банковской организации организован с учетом следующих принципов:

— Участия каждого работника.

В процессе внутреннего контроля участвуют все подразделения и работники банка.

— Всестороннего характера.

Внутренний контроль осуществляется по всем направлениям деятельности и процессам банка. Процедуры внутреннего контроля регламентируются внутренними нормативными документами банка.

— Непрерывности.

Внутренний контроль в Банке осуществляется на постоянной основе.

Служба внутреннего контроля в соответствии с поставленными перед ней задачами выполняет следующие функции по контролю за соблюдением процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью:

— проверка и оценка системы внутреннего контроля банка, выявление и анализ проблем, связанных с ее функционированием, оценка эффективности используемых процессов и процедур внутреннего контроля;

— проверка полноты применения и эффективности принятой в банке методологии оценки банковских рисков и процедур управления банковскими рисками;

— проверка надежности функционирования системы внутреннего контроля за использованием автоматизированных информационных систем;

— проверка достоверности, полноты, объективности и своевременности бухгалтерского учета и отчетности, а также надежности и своевременности сбора и представления информации и отчетности;

— проверка применяемых способов (методов) обеспечения сохранности имущества банка;

— проверка соответствия внутренних документов банка законодательству Российской Федерации, нормативным правовым актам и их соблюдения;

— другие функции, предусмотренные внутренними нормативными документами ПАО «Сбербанк».



Помимо традиционных способов распространения служебной информации в рамках системы делопроизводства и документооборота банк развивает современные технологии внутренних коммуникаций и внутренних социальных сетей.

Полное понимание работниками стратегии и планов работы банка, политик и внутренних нормативных документов, указаний, распоряжений определяющих их работу и обязанности, обеспечивается следующими мероприятиями:

- системой сквозных совещаний руководства Банка и филиалов, на которых рассматриваются отчеты руководителей функциональных блоков о ходе выполнения приоритетных проектов и уточняются приоритетные задачи на очередной период. Такие совещания проводятся регулярно, как правило, раз в две недели, в режиме телеконференции (или селекторной связи).

- практикой ежедневных совещаний в подразделениях банка, филиалах и внутренних структурных подразделениях (сменах) по задачам на текущий день;

- проведением владельцами и менеджерами бизнес-процессов периодических телеконференций с сотрудниками подчиненных подразделений по актуальным и приоритетным вопросам, отдельным проблемам, продуктам и проектам;

- развитием горизонтальной передачи информации с помощью внутрикорпоративного портала;

- проведением интерактивных опросов и обучающе-информационных курсов с системой контроля знаний[37].

### 3) *Кодекс корпоративной этики ПАО «Сбербанк»:*.

Кодекс устанавливает единые принципы деловой этики и делового поведения для всех компаний Группы ПАО «Сбербанк», независимо от их местонахождения. Компании Группы ПАО «Сбербанк» могут разработать собственные Кодексы этики на основе положений Кодекса и применимого законодательства.

Каждый член команды ПАО «Сбербанк» обязуется:

- соблюдать требования законодательства;
- ознакомиться с положениями Кодекса этики и руководствоваться ими в ежедневной работе, избегать ненадлежащего поведения;
- пройти организуемые банком обучающие курсы по отдельным вопросам Кодекса;
- знать и соблюдать положения внутренних политик, применимых для работы;
- с уважением относиться к коллегам по работе, оказывать поддержку новым сотрудникам;
- выполнять должностные обязанности качественно и в срок, стремиться к поиску оптимального решения, нести ответственность за результат своей работы;
- признавать свои ошибки, сообщать о них руководителям и коллегам в целях минимизации возможных негативных последствий;
- содействовать при проведении Банком расследований по фактам возможных нарушений;
- обращаться за помощью к своему непосредственному руководителю или на линии информирования, если у вас появились вопросы о применении Кодекса или сомнения относительно соблюдения этических принципов.

Руководители любого уровня обязаны:

- на личном примере показывать приверженность принципам этики;
- обеспечивать ознакомление с положениями Кодекса подчиненных сотрудников, понимание и соблюдение ими принципов Кодекса, в том числе понимание того, что коммерческие или финансовые результаты не могут быть важнее этического поведения;

— создавать в коллективе среду открытого общения, в которой каждый сотрудник чувствует себя комфортно, вынося на обсуждение тот или иной вопрос;

— не давать сотрудникам поручений, нарушающих требования законодательства, Кодекса или иных принципов деловой этики;

— обеспечивать активное взаимодействие подчиненных сотрудников с уполномоченными подразделениями банка по вопросам этики, оказывать поддержку сотрудникам, которые добросовестно инициируют обсуждение этических вопросов;

— незамедлительно принимать меры по устранению нарушений принципов этики, а также принимать необходимые меры воздействия;

— учитывать соблюдение сотрудниками требований Кодекса и вклад сотрудников в формирование культуры поведения в Банке при проведении их оценки.

ПАО «Сбербанк» соблюдает права каждого человека, признает их значимость и всеобщность. Всецело поддерживает фундаментальные принципы, установленные во Всеобщей декларации прав человека, Конвенции о защите прав человека и основных свобод, Декларациях и Конвенциях Международной организации труда и иных международных документах в области прав человека. Согласие с этими принципами отражается в политиках и действиях по отношению к коллегам, клиентам, партнерам и всем иным лицам, с которыми банк взаимодействует. Права человека должны соблюдаться в любой стране, любых культурах и при любых обстоятельствах[49].

#### *4) Отчет о корпоративной социальной ответственности*

В рамках Программы реформирования филиальной сети одной из целей ПАО «Сбербанк» является повышение производительности труда и удовлетворенности работников. Для этого банку необходимо оптимизировать технологии работы и отдельных процессов, улучшить эргономику и условия труда в целом. В 2012 году были разработаны новые требования к офисам, в

том числе оборудование эргономичных и функциональных рабочих мест и наличие удобной комнаты отдыха и приема пищи.

Новая программа обучения и развития менеджеров ПАО «Сбербанк» уделяет огромное внимание обучению руководящего звена. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций. Цель ПАО «Сбербанк» — обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации. Активно используются современные формы обучения: деловые игры, ролевые игры, бизнес-кейсы, бизнес-симуляции. В 2012 году обучение по различным программам управленческой подготовки прошли более 15 тысяч руководителей.

Мотивация к успеху. Правильная мотивация работников является важнейшим фактором достижения общих корпоративных целей. Поэтому ПАО «Сбербанк» уделяет большое внимание развитию систем поощрения — как материального, так и нематериального — и созданию стимулов к эффективной деятельности. Основным принципом ПАО «Сбербанк» в части оплаты труда — платить за достижение результата, а не процесс деятельности.

Предмет особой гордости ПАО «Сбербанк» — новая система медицинского обеспечения, которая стартовала в 2012 году. Можно без преувеличения сказать, что она является уникальной — он первый в России, кто в таких масштабах и на таких условиях разработал и предоставил такую социальную льготу для сотрудников. ПАО «Сбербанк» считает, что медицинское обеспечение — это, в свою очередь, инвестиции в человеческий капитал, поэтому страхование сотрудников — не разовая мера, а целый ряд корпоративных программ. В их числе добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев и тяжелых заболеваний, а также система периодических медицинских обследований и программа «Врач офиса».

Все работники ПАО «Сбербанк» имеют возможность систематически проходить медицинские обследования с предоставлением отпуска в случае нужды. Эта мера направлена на предупреждение и раннее выявление заболеваний, в первую очередь тяжелых. Новая система медицинского обеспечения стартовала в июле 2012 года, в октябре начались углубленные медицинские обследования работников. За 3 месяца обследования прошли более 95 тысяч работников ПАО «Сбербанк», что составляет 39% численности персонала[54].

Рассмотрим имеющиеся нормативно-правовые документы по предложенным мероприятиям и внесем корректировки:

1) Назначить ответственного на должность помощника руководителя, который будет отвечать за выручку, производительность и качество.

Для данного мероприятия в организации имеется штатное расписание, в которое нужно внести новую должность «Помощника руководителя» (табл.7).

Таблица 7 - Штатное расписание «Помощника руководителя»

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.			Всего, руб. (5+6+7+8)
наименование	код				За выслугу лет	За знание иностранного языка	За выездной характер работы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Администрация	01	Помощник руководителя	1	20000	5000	3000	2000	30000

2) Повысить заработную плату сотрудникам отдела по персоналу в соответствии с ТК РФ.

Внести изменения в трудовой договор:

#### 4. ОПЛАТА ТРУДА

4.1. Работнику устанавливается повременная форма оплаты труда (часовая тарифная ставка) из расчета \_\_\_\_\_ рублей \_\_\_\_\_ копеек в час.

4.2. На тарифную ставку, указанную в п. 4.1. начисляются районный коэффициент и надбавка за работу в местностях с особыми климатическими условиями в порядке и размерах, установленных действующим законодательством.

4.3. Заработная плата Работнику за отработанные дни текущего месяца выплачивается два раза в месяц путем перечисления Работодателем денежных средств на заработную карточку Работника.

4.4. Работнику устанавливается фиксированный размер ежемесячного аванса до 40% заработной платы в месяц.

4.5. Работнику выплачивается компенсация за неиспользованный ежегодный оплачиваемый отпуск, предусмотренный статьей 291 ТК РФ.

3) Руководителю разработать документ для того, чтобы в письменной форме указывать подчиненным, что те должны совершать в определенных условиях для того, чтобы не было нечетких устных указаний руководства на всех уровнях управления.

Нужно ввести документ для каждого сотрудника организации, где будет видно, когда и какие указания ему были даны (табл.8).

Таблица 8 - Документ «Указание»

ФИО	Должность	Указание	Дата для выполнения	Место прохождения
Иванов А.А.	Руководитель отдела по персоналу	Провести обучение пользователей	01.06.2015 – 04.06.2015	г. Екатеринбург, ул. Московская 5

4) Ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются.

Необходимо внести поправки в трудовой договор.

5) Работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе. Нужно ввести документ для каждого сотрудника организации, где будет видно, где, когда он повысил свою квалификацию (Табл. 9).

Таблица 9. Документ «О переподготовке»

ФИО	Должность	Степень повышения квалификации	Дата прохождения	Место прохождения
Иванов А.А.	Руководитель отдела по персоналу	Тренинг	01.06.2015 – 04.06.2015	г. Екатеринбург, ул. Московская 5

б) Организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу.

В документ «Рабочее время и время отдыха» внести изменения и добавить дополнительный перерыв каждому сотруднику в свое время для посещения комнаты психологической разгрузки:

1) Время начала и окончания работы и перерыва для отдыха и питания устанавливается следующее.

Ежедневная работа при пятидневной рабочей неделе с нормальной продолжительностью рабочего времени (40 ч в неделю).

Начало работы - 09:00.

Перерыв - с 13:00 до 14:00.

Дополнительный перерыв – с 15:00 до 15:15

Окончание работы - 18:00.

Выходные дни: суббота, воскресенье.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий**

В ПАО «Сбербанк» реализуется программа внедрения SAP ERP(SAP R/3) - многокомпонентная система, позволяющая объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции предприятия. Все они взаимосвязаны и поддерживают логический цикл финансово-хозяйственной деятельности[49] (Приложение 2).

Социально-экономическая эффективность - показатель, дающий представление об экономической эффективности инвестиционных вложений в социальную сферу с учетом достигнутого социального эффекта.

Любое новшество на предприятии имеет конечную цель – это получение выгоды, как экономической, так и социальной. Конечной целью совершенствования методов управления персоналом ПАО «Сбербанк» является получение экономической и социальной эффективности, осуществить которые понадобится с 2016 г. по 2018 г., исходя из анализа методов управления персоналом и стратегических целей.

Социальный эффект - показатель, характеризующий степень удовлетворенности населения качеством жизни [13].

Социальная эффективность - это динамическое состояние организационных структур, последствий определенных социокультурных изменений, массовых мероприятий и т.п. Однако в любом случае она может быть оценена в соответствии с теоретически обоснованными измерениями, которые при каждом исследовании остаются постоянными: социальная необходимость, социальная полезность, социальная привлекательность.

Можно предположить, что социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом будет заключаться в следующем:

- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- реализация и развитие персональных возможностей работников организации;
- обеспечение полной реализации потенциала сотрудников организации;
- принятие индивидуальных особенностей и интересов сотрудников организации;
- максимальное использование психологических методов управления персоналом;



- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение стимула к рабочей деятельности;
- повышение мотивации к труду;
- возникновение и рост коммуникативных связей между сотрудниками предприятия;
- повышение удовлетворенности трудом.

Все предложенные мероприятия должны положительно повлиять не только на деятельность отдела по работе с персоналом, но и на все предприятие в целом.

При анализе методов управления персоналом были исследованы следующие документы:

- документ политика оплаты труда работников ПАО «Сбербанк»;
- положение о системе внутреннего контроля в ПАО «Сбербанк»;
- кодекс корпоративной этики сбербанка;
- отчет о корпоративной социальной ответственности;
- штатное расписание;
- положение об отделе по работе с персоналом;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка.

Экономическая эффективность — результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы, является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики. Главным критерием социально-экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей общества и прежде всего, потребностей, связанных с развитием человеческой личности.

Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: материальных, социальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. Основой такой эффективности служит оптимальное распределение имеющихся у общества ресурсов между отраслями, секторами и сферами национальной экономики.

Экономические результаты мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом выражаются в виде экономии или предотвращения потерь живого и овеществленного труда в организациях. При этом производится совместный учет экономических результатов от реализации мероприятий и затрат, связанных с их осуществлением.

Проведение описанных мероприятий совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» потребует осуществления следующих затрат:

1.1. Назначить ответственного на новую должность, который будет отвечать за выручку, производительность и качество, заработная плата исходит из районного коэффициента.

$$З/П_{\text{ср.}}=30000$$

1.2. Повысить заработную плату сотрудникам отдела по персоналу;  
 $39 \times 5000 = 195000$  (рублей) – в среднем потратим на повышение заработной платы сотрудникам в отделе по персоналу, исходя из районного коэффициента.

1.3. Руководству посетить тренинг на выявление лидера;

$$\text{Тренинг} = 20000 \text{ (рублей)}$$

1.4. Ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются.

$$\text{Повысить премии} = 39 \times 1000 = 39000 \text{ (рублей)}$$

1.5. Работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе.

$39 \times 3000 = 117000$  (рублей)

1.6. Организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу = 200000 (рублей)

Оформление = 35000 (рублей)

Строительные материалы = 10000 (рублей)

Оборудования = 60000 (рублей)

Мебель = 95000 (рублей)

1.7.  $30000 + 195000 + 20000 + 39000 + 117000 + 200000 = 601000$  (рублей)

понадобится для осуществления всех мероприятий за период от 6 месяцев до 2 лет в ПАО «Сбербанк» (табл. 10).

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом и требующиеся затраты на них

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Затраты, руб
Назначить ответственного на должность помощника руководителя, который будет отвечать за выручку, производительность и качество	От 3 месяцев до 2 лет	Помощник директора по персоналу	30000 руб.
Повысить заработную плату сотрудникам отдела по персоналу	От 6 месяцев до 2 лет	Директор по персоналу	195000 руб.
Руководителю в письменной форме указывать подчиненным, что те должны совершать в определенных условиях	1 месяц	Руководитель	20000 руб.
Ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются	От 6 месяцев до 2 лет	Директор по персоналу	39000 руб.
Работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе	3 месяца	Помощник директора по персоналу	117000 руб.
Организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу	6 месяцев	Помощник директора по персоналу	200000 руб.
Итого			601000 руб.

1) Далее необходимо посчитать экономическую эффективность. Экономическая эффективность - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Расчет производится путем сравнения затрат с экономическим эффектом, как денежным выражением результата, рассчитанного путем прогнозирования, по формуле:

$$\text{Эффективность (Э)} = \text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)} \times 100\%, (11)$$

$$\text{Э} = (15000/601000) \times 100\% = 6,2 \%$$

2) Необходимо рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий. От внедрения стратегических мероприятий, по мнению экспертов, происходит увеличение прибыли на 10 % в течение одного года.

Возможное увеличение объема прибыли определим по формуле:

$$\Delta Д = В.о \times 0,1, (12)$$

где  $\Delta Д$  - планируемый уровень прибыли организации, тысяч рублей;

$В.о$  - прибыль в последнем отчетном периоде, тысяч рублей;

$0,1$  - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения мероприятий.

$$\Delta Д = 10 \text{ млн.руб.} \times 0,1 = 1 \text{ млн.руб.}$$

3) При совершенствовании разработанных мероприятий ПАО «Сбербанк» требуется понести некоторые расходы. Вычислим общие затраты по формуле:

$$\Delta P = 31 + 32 + 33 + 34 + \dots + 3n, (13)$$

где  $\Delta P$  - общие затраты;

$31, 32, \dots, 3n$  - затраты по каждому отдельному мероприятию.

В нашем случае итого затрат: 601 тысяча рублей.

Рассчитаем экономический эффект от совершенствования данных мероприятий:

$$\Delta П = \Delta Д - \Delta P, (14)$$

где  $\Delta P$  - общие затраты;

$\Delta Д$  - прирост доходов.

$$\Delta П = 10 \text{ млн.р.} - 601000 = 9,399 \text{ млн.руб.}$$

Эффективность в процентном соотношении рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta П / \Delta P \times 100\%, (15)$$

$$\mathcal{E} = 9,399 / 601000 \times 100 = 244\%.$$

Таким образом, в результате выполненных вычислений, было установлено, что в работе данные мероприятия выгодны для ПАО «Сбербанк» (рис.3) так как суммарные затраты на проведение мероприятий составляют малозначительную долю в ожидаемом экономическом эффекте. Экономическая эффективность данного проекта составляет 244% и следовательно, должен рассматриваться вопрос о внедрении предложенных мероприятий и их реализации к 2018 году.

## **Вывод по главе 2**

На основании проведенного анализа совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» были разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом. Нужно назначить ответственного на должность помощника руководителя, который будет отвечать за выручку, производительность и качество; повысить заработную плату сотрудникам отдела по персоналу в соответствии с ТК РФ; разработать документ «Указания»; ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются; работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе; организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу.

Рассмотрено нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий и внесены поправки в документы. Внесены изменения в штатное расписание, где имеется новая должность «Помощника руководителя»; внесены изменения в трудовой договор, где установлено повышение заработной платы сотрудникам отдела по персоналу в

соответствии с ТК РФ; введен документ для каждого сотрудника организации «О переподготовке», где будет видно, где и когда он повысил свою квалификацию; внесены поправки в трудовой договор, для использования новой системы поощрений и наказаний; в документ «Рабочее время и время отдыха» внесены изменения и добавлен дополнительный перерыв каждому сотруднику в свое время для посещения комнаты психологической разгрузки.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом будет заключаться в повышении стимула к рабочей деятельности; увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития; максимальное использование психологических методов управления персоналом и т.д. Экономическая эффективность данного проекта составляет 244% и поэтому суммарные затраты на проведение мероприятий составляют малозначительную долю в ожидаемом экономическом эффекте.

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий в ПАО «Сбербанк» показала, что данные мероприятия выгодны и, следовательно, должен рассматриваться вопрос о внедрении предложенных мероприятий и их реализации к 2018 году.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала организаций всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве предприятий промышленно развитых стран. Пришло время для осознания этого и в России.

Изучение эффективных методов в управлении персоналом дает широкую возможность их применения при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы управления персоналом.

Одной из значительных проблем современного менеджмента является построение и совершенствование методов управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, так как каждое предприятие имеет свои индивидуальные особенности.

С каждым годом появляется много различных технологий управления человеческими ресурсами, но неизменным остается тот факт, что каждый сотрудник - это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

В управленческой практике методы выступают как взаимодополняющие требования в работе с персоналом, которые тесно переплетаются между собой и направлены на достижение целей предприятия.

В данной работе под методами управления персоналом понимаем способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

В настоящее время в научной литературе Вачугова Д.Д., Березкиной Т.Е., Кисляковой Н.А. раскрываются и применяются на практике три группы

методов управления персоналом, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

- 1) административные методы;
- 2) экономические методы;
- 3) социально-психологические методы.

Изучение методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» рассмотрели, что это российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации.

ПАО «Сбербанк» ставит перед собой цели на период до конца 2018 года. Эти пять направлений следующие:

- 6) с клиентом — на всю жизнь;
- 7) команда и культура;
- 8) технологический прорыв;
- 9) финансовая результативность;
- 10) зрелая организация.

Штат сотрудников ПАО «Сбербанк» № 9-ДГ/С46 в г. Екатеринбург насчитывает 39 человек, из них 8 чел. – руководители, 18 чел. – специалисты разных категорий, 13 чел. – обслуживающий персонал.

Анализ системы управления персоналом показал, что в ПАО «Сбербанк» в отделе управления персоналом работают сотрудники, квалификация которых не соответствует требованиям к работникам, занимающихся подбором кадров. У большинства не замечается большого стимула к рабочей деятельности, но, в свою очередь, персонал успешно проходит аттестацию и беспрепятственно адаптируются в организации. Число работников, удовлетворенных работой в организации превышает половину всех работников, а система мотивации труда находится на среднем уровне, если опираться на такие показатели как удовлетворенность трудом и стабильность.



Проведенный анализ методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» показал наличие следующих проблем:

1) Экономические методы:

1.1. конечные результаты деятельности отдела по персоналу размыты или не определены достаточно четко, из-за того, что на должности руководителя работает неквалифицированный сотрудник, который не справляется со своими обязанностями;

1.2. заработная плата фиксирована на минимальном уровне в отрасли.

2) Административные методы:

2.1. руководство в устной форме доносит до работников указания на всех уровнях управления, из-за отсутствия документа «Указания»;

2.2. отсутствие четких правил поощрений и наказаний по причине стремления руководителя подобрать их индивидуально для каждого сотрудника.

3) Социально-психологические методы:

3.1. психологический дискомфорт из-за увеличения текучести и постоянного появления новых сотрудников;

3.2. минимальное использование психологических методов управления персоналом из-за руководителя, квалификация которого не соответствует занимаемой должности. Он отказывается применять психологические методы на своих сотрудников для их психологического комфорта.

На основании проведенного анализа совершенствования методов управления персоналом в ПАО «Сбербанк» были разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом. Нужно назначить ответственного на должность помощника руководителя, который будет отвечать за выручку, производительность и качество; повысить заработную плату сотрудникам отдела по персоналу в соответствии с ТК РФ; руководителю посетить тренинг на выявление управленческих компетенций; ввести премиальные, повышение по должностям некоторым категориям

работников, использовать новую систему: упущения записываются, достижения поощряются; работникам отдела по персоналу посетить тренинг на создание психологического климата в коллективе; организовать комнату психологической разгрузки в отделе по персоналу.

Рассмотрено нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий и внесены поправки в документы. Внесены изменения в штатное расписание, где имеется новая должность «Помощника руководителя»; внесены изменения в трудовой договор, где установлено повышение заработной платы сотрудникам отдела по персоналу в соответствии с ТК РФ; введен документ для каждого сотрудника организации «Указания», где будет видно, когда и какие указания ему были даны; внесены поправки в трудовой договор, для использования новой системы поощрений и наказаний; в документ «Рабочее время и время отдыха» внесены изменения и добавлен дополнительный перерыв каждому сотруднику в свое время для посещения комнаты психологической разгрузки.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом будет заключаться в повышении стимула к рабочей деятельности; увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития; максимальное использование психологических методов управления персоналом и т.д. Экономическая эффективность данного проекта составляет 244% и поэтому суммарные затраты на проведение мероприятий составляют малозначительную долю в ожидаемом экономическом эффекте.

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий в ПАО «Сбербанк» показала, что данные мероприятия выгодны и, следовательно, должен рассматриваться вопрос о внедрении предложенных мероприятий и их реализации к 2018 году.