МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**СОвершенствование подходов к УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Б.С. Сергунин

 (подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.О. Покуль (подпись)

Нормоконтролер

ст. преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Хубутия

 (подпись)

Краснодар

2025

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc200436156)

[1 Теоретические основы управления персоналом 6](#_Toc200436157)

[1.1 Сущность и основные элементы управления персоналом 6](#_Toc200436158)

[1.2 Особенности управления персоналом в банковской сфере 14](#_Toc200436159)

[1.3 Подходы к оценке и анализу эффективности методов управления персоналом 26](#_Toc200436160)

[2 Анализ системы управления персоналом в банковских учреждениях 30](#_Toc200436161)

[2.1 Оценка инструментов управления персоналом на примере филиала Китайского строительного банка HN 30](#_Toc200436162)

[2.2 Оценка инструментов управления персоналом на примере ПАО Сбербанк 36](#_Toc200436163)

[3 Формирование предложений по совершенствованию подходов к управлению персоналом на примере ПАО Сбербанк 46](#_Toc200436164)

[3.1 Обоснование обнаруженных проблем и предложения по улучшению системы управления персоналом ПАО Сбербанк 46](#_Toc200436165)

[3.2 Анализ социально-экономической результативности предложенных действий 50](#_Toc200436166)

[Заключение 52](#_Toc200436167)

[Список использованной литературы 54](#_Toc200436168)

[Приложение А Кадровая политика ПАО Сбербанк (предлагаемая редакция) 60](#_Toc200436170)

[Приложение Б Шаблон анкеты для опроса сотрудников филиала HN 65](#_Toc200436171)

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях современного жесткого конкурентного рынка успех и стабильность любой организации напрямую связаны с её умением занимать и сохранять ведущие позиции. Для этого необходимо постоянно развиваться, укреплять свои позиции и увеличивать возможности, опережая соперников. Тем не менее, все перечисленные стратегические меры становятся нереализуемыми без главного и незаменимого ресурса – квалифицированных специалистов. Именно сотрудники, как носители человеческого капитала, формируют способность организации сохранять конкурентные преимущества.

Трудовой потенциал организации представляет собой гораздо больше, чем просто число сотрудников. Это сложная и изменчивая система, включающая уровень образования, профессиональную подготовку, специальные навыки и знания, практические умения, а также личные качества каждого работника. Разнообразие профессий, опыт, индивидуальные способности и возможности каждого сотрудника вместе создают уникальный человеческий капитал, который влияет на потенциал и успех компании. Можно смело сказать, что достижение успеха на рынке, умение справляться с конкуренцией и выполнение стратегических задач напрямую зависят от непрерывного роста и улучшения трудового потенциала. Именно этот принцип является фундаментом данного исследования.

Квалифицированные сотрудники являются главным фактором успеха любой компании, вне зависимости от её размера и направления работы. Постоянное совершенствование навыков и обучение работников составляют важную часть стратегии развития успешных организаций. Несмотря на то, что затраты на развитие персонала могут быть значительными, они оправдываются с лихвой. Инвестиции в обучение дают заметные преимущества, которые проявляются в нескольких важных сферах.

Во-первых, повышение квалификации сотрудников неминуемо ведёт к росту производительности труда. Освоение новых навыков и функций позволяет работникам эффективнее выполнять свои обязанности, принимать более взвешенные решения и достигать лучших результатов. Это приводит к экономии ресурсов, ускорению процессов и, в итоге, к увеличению прибыли.

Во-вторых, система развития персонала способствует карьерному росту сотрудников. Получение новых знаний и навыков открывает перед работниками новые возможности, позволяет занимать более высокие должности и брать на себя более ответственные задачи. Это не только повышает уровень заработной платы, но и значительно увеличивает мотивацию и лояльность сотрудников к компании. Чувство профессионального роста и возможность реализовать свой потенциал являются ключевыми факторами удержания ценных кадров.

Данная бакалаврская работа ориентирована на создание практических рекомендаций для улучшения системы развития сотрудников в ПАО Сбербанк

Цель работы заключается в анализе существующих в отечественной и международной практике подходов к управлению персоналом, а также разработка мероприятий по совершенствованию подходов к управлению персоналом в банковских учреждениях.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

– определить сущность и основные элементы управления персоналом;

– выделить особенности управления персоналом в банковской сфере;

– выявить подходы к оценке и анализу эффективности методов управления персоналом;

– проанализировать инструменты управления персоналом на примере международного банка;

– проанализировать инструменты управления персоналом на примере отечественного банка;

– определить основные направления совершенствования подходов к управлению персоналом в банковских учреждениях;

– провести экономическое обоснование предложенных рекомендаций.

Подробное изучение теоретических основ развития персонала позволит разработать рекомендации, учитывающие современные тенденции и лучшие мировые практики. Оценка текущего состояния системы позволит определить конкретные точки применения предложенных рекомендаций. Разработка рекомендаций будет опираться на анализ сильных и слабых сторон существующей системы, что позволит сделать их максимально эффективными. Экономическая оценка предложенных рекомендаций позволит определить их рентабельность и привлекательность для руководства ПАО Сбербанк.

**1 Теоретические основы управления персоналом**

**1.1 Сущность и основные элементы управления персоналом**

В условиях жесткого дефицита оборотных средств, ставшего для многих предприятий острой проблемой, человеческий капитал обретает статус наиболее значимого конкурентного преимущества. Экономический кризис резко обостряет актуальность качественных характеристик персонала. Именно высококвалифицированные сотрудники, обладающие нестандартным мышлением и креативным подходом к решению задач, становятся ключевым фактором выживания и успешного функционирования компании в условиях глобальной экономической рецессии. Их способность адаптироваться к стремительно меняющимся обстоятельствам, находить инновационные решения и эффективно работать в условиях неопределенности становится неоценимым ресурсом.

Ключевым элементом, влияющим на качество сотрудников и, следовательно, на ценность человеческого капитала организации, выступает хорошо разработанная и успешно внедряемая программа развития персонала. Такая программа не является лишь одной из частей управления кадрами, а представляет собой основополагающий фактор, обеспечивающий конкурентоспособность предприятия на рынке. Данная система выступает важным инструментом, который помогает не просто сохранять, но и постоянно повышать ценность сотрудников. Развитие персонала должно строиться не на единичных действиях, а на комплексном и последовательном подходе, направленном на достижение устойчивых результатов в будущем.

Основная задача системы развития персонала заключается в создании и постоянном усилении кадрового ресурса компании. Это реализуется посредством повышения квалификации сотрудников, формирования актуального экономического мышления, улучшения умений работать в команде, а в итоге — увеличения производительности и обеспечения стабильной работы всей организации. В современных условиях высокой конкуренции успешное и долговременное развитие компании невозможно без эффективной системы подготовки и развития сотрудников.

Система развития персонала – это сложный механизм, включающий в себя множество взаимосвязанных элементов. Начнем с разработки и внедрения долгосрочной стратегии развития персонала, которая должна учитывать как текущие потребности компании, так и перспективы ее развития на горизонте нескольких лет. Эта стратегия должна основываться на тщательном анализе рынка труда, исследовании требуемых компетенций и прогнозировании будущих потребностей в человеческих ресурсах. Важнейшим элементом является постоянное прогнозирование (форсайт) – оценка будущих тенденций и рисков, чтобы своевременно подготовиться к возможным изменениям.

Далее следует формирование карьерных траекторий сотрудников и эффективное управление их профессиональным ростом. Это включает в себя не только продвижение по служебной лестнице, но и обеспечение возможностей для профессионального развития на каждом этапе карьеры. Система должна способствовать постоянному совершенствованию навыков и компетенций сотрудников, что достигается через различные формы обучения, включая как внутренние программы, так и внешнее обучение на специализированных курсах и тренингах.

Создание и поддержание крепкой корпоративной и организационной культуры, которая стимулирует командное взаимодействие, взаимное понимание и преданность сотрудников, имеет большое значение. Это возможно благодаря формированию и внедрению корпоративных ценностей, этических норм и мотивационных механизмов, направленных на достижение общих задач компании. Кроме того, система развития персонала должна обеспечивать постоянное обучение и повышение профессиональных навыков работников. Система развития сотрудников охватывает как официальное обучение, так и неофициальные подходы, такие как наставничество, тренинги и игровые упражнения. В сущности, это сложный и изменчивый процесс, который нуждается в регулярном контроле, оценке и адаптации, чтобы сохранять свою результативность и соответствовать постоянно меняющимся требованиям организации.



Рисунок 1 – Цели развития персонала компании [2]

Термин «развитие персонала» охватывает широкий и сложный спектр значений.

Система развития персонала есть ничто иное, как совокупность различных компонентов, в том числе информационных и образовательных, способствующих повышению уровня навыков персонала

Развитие сотрудников через специальные программы помогает создать коллектив с улучшенными навыками и высокой заинтересованностью в достижении целей компании. В результате этого повышается эффективность работы, что напрямую отражается на возрастании значимости человеческого капитала организации.

Развитие сотрудников компании стоит рассматривать как вложение в ее нематериальные ресурсы. В отличие от инвестиций в материальные активы или финансовые инструменты, объектом таких инвестиций выступают именно работники организации, а не владельцы капитала.

Таким образом, главной задачей развития персонала является улучшение профессиональных навыков работников в определённой сфере деятельности, а также повышение их гибкости и активного участия в различных рабочих процессах организации.

Стоит отметить, что важную роль в системе развития персонала играют основные положения, которые подчиняются этой системе. К ним можно отнести:

– анализ и предсказание рынка труда, его особенностей и составляющих;

– понимание потребностей потребителей для того, чтобы иметь лучшее представление о том, какие следует использовать инструменты и методы управления персоналом;

– построение актуальной и эффективной системы управления персоналом, основываясь на принципах мотивации и обеспечения максимального удовлетворения нужд самих сотрудников;



Рисунок 2 – Основные факторы, способствующие формированию и внедрению системы развития сотрудников [3]

Существует большое количество проблем и внешних факторов, которые оказывают сильное влияние на процесс управления персоналом и его развития. В наше время как внутренняя, так и внешняя среда организации, претерпевает колоссальные изменения с невероятной скоростью. Естественно, это происходит за счет определенных факторов.

Управление персоналом представляет собой сферу, подлежащую планированию, благодаря чему обеспечивается привлечение нужного числа сотрудников в организацию. При правильной организации этого процесса возможно привлечь специалистов с требуемым уровнем квалификации в конкретной области, ориентируясь на потребности самой компании.

Различные авторы литературы по управлению персоналом и его развитию определяют вышеописанный процесс как множество инструментов, связанных с обучением персонала внутри компании, закладывая на это определенное количество денежных и временных ресурсов. К ним можно отнести такие инструменты, как курсы по переподготовке или повышению квалификации.

Человек является важным ресурсом компании, который приобретает нужные знания и навыки в детских садах, школах, а также в средних и высших учебных заведениях. Однако на этом обучение заканчивается, и дальнейшее развитие сотрудника может приостановиться, что негативно скажется на его производительности. Чтобы этого избежать, организации проводят обучение персонала, что способствует росту их конкурентоспособности и улучшению рабочих результатов.

Образование – синонимичное понятие обучению, которое несет в себе смысл формирования личностных и профессиональных качеств в человеке. Оно имеет достаточно важное значение, поскольку несет ценность как для самой личности, так и для различных социальных групп, участником которых является объект рассматриваемого понятия. Целью образования ставится формирование определенных знаний и умений у сотрудника, обеспечивающих его развитие.

Обучение – процесс, предполагающий освоение определенных компетенций или знаний сотрудником. Предполагается, что за счет обучения у объекта появляется возможность приобрести и практический опыт применения полученных знаний. Кроме того, обучение формирует устойчивую мотивацию двигаться вперед у обучающегося.

Очевидно, что данные понятия имеют достаточно близкую связь, которая характеризуется тем, что оба термина определяют процесс, направленный на дифференциальное развития сотрудников, их личностных и профессиональных навыков и качеств.

Таким образом, обучение выступает основным источником получения и развития узконаправленных профессиональных и личностных качеств у сотрудников.

В данной сфере можно выделить несколько основных определений обучения персонала:

– непосредственная подготовка сотрудников;

– процесс переподготовки уже действующих внутри организации сотрудников;

– повышение квалификации персонала.

Повышение квалификации можно определить как повышение актуальности и качества существующих знаний, компетенций и умений у сотрудника. Это может быть вызвано необходимостью поддержания навыков сотрудника в «тонусе». Кроме того, это вызывает у сотрудников желание роста внутри компании.

Под подготовкой кадров понимают обучение людей, передачу им всего спектра необходимых умений и навыков, посредством коммуникации. Подготовка кадров выступает основой в тех случаях, когда организации необходимо выполнение определенной работы определенным сотрудником, например, для разгрузки определенного отдела.

Переподготовка кадров – это освоение определенной, узконаправленной специальности, отличающейся от изначальной деятельности сотрудника.

Переподготовка подразумевает под собой приобретение сотрудником концептуально новых знаний и навыков, необходимых для его полноценного функционирования на новом рабочем месте.

Таблица 1 – Описание типов обучения сотрудников [2]

|  |  |
| --- | --- |
| Обучение вне рабочего места сотрудника | Обучение на рабочем месте сотрудника |
| Обучение при помощи поручения решения задач | Применение приобретенных знаний и умений | Перемещение персонала | Приобретение новых навыков и знаний за счет вертикального и горизонтального движения сотрудников внутри организации |
| Кусы | Предполагается приобретение не только теоретических, но и практических знаний и умений | Проведение инструктажей | Процесс подготовки персонала к новому месту путем объяснения трудовых обязательств и т. д.  |
| Семинары | Метод получения практических навыков путем коммуникации между участниками | Получение опыта | Разработка и исполнение конкретных производственных задач внутри предприятия |
| Решение кейсов | Игры, целью которых является моделирование ситуации и поиск наиболее эффективного решения к ней | Проведение стажировок | Вовлечение персонала в деятельность предприятия и предоставление ему тех или иных полномочий для осуществления своей трудовой деятельности |

Данные методы имеют оперативный характер, однако способствуют появлению у сотрудников уверенности в себе, своих силах и навыках на рабочем месте, что положительно сказывается на эффективности их деятельности.

При выборе того или иного инструмента или метода обучения персонала всегда выделяются 2 фактора:

– потенциальные доходы, которая компания получит после того, как тот или иной сотрудник полностью пройдет данный процесс, получит новые навыки и будет либо более эффективно выполнять свои прежние обязательства, либо сможет выполнять новые задачи;

– расходы или инвестиции, необходимые для организации процессов обучения.

Можно сказать, что предметом всех процессов обучения, описанных выше, является набор навыков, умений и знаний, формирующих эффективного сотрудника на том или ином рабочем месте. Всё это, в совокупности, позволяет кадрам выполнять свои обязанности наиболее качественно, находясь на своем рабочем месте, или же при горизонтальной передвижении того или иного лица внутри организации.

Потенциальные доходы являются более сложным объектом расчета, поскольку в данном случае имеет место человеческий фактор, что отрицает наличие гарантии в абсолютном усвоении обучающегося всего материала. Инвестиции же, направленные на организацию развития персонала, легко поддаются расчетам, что можно объяснить наличием конкретных мероприятий, программных продуктов и т. д.

На практике предприятия активно используют 2 больших пласта видов обучения: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места соответственно. К первому относятся такие элементы, как получение опыта, инструктирование персонала, ротация, персонала, создание и работа в крупных совместных проектах. Ко второму можно отнести обучающие курсы, тренинги, мастер-классы, форумы, семинары, обучение персонала с помощью указаний о решении конкретной рабочей задачи, модельные методы решения экономических проблем предприятия.

В приведённой ниже таблице собраны и систематизированы рассмотренные ранее методы обучения вместе с их подробным описанием.

**1.2 Особенности управления персоналом в банковской сфере**

Инструменты, предполагающие управление персоналом в банковской сфере достаточно распространены и имеют большое количество подходов. К ним можно отнести такие, как административные, экономические, социально-психологические и другие. Из названий понятно, что административные методы предполагают жесткость и дисциплину, конкретные нормы и правила, отходить от которых сотрудники не должны. В противном случае банк может прибегнуть к применению санкций относительно сотрудника, который нарушил данный порядок. Использование в практике экономических методов предполагает материальное мотивирование сотрудников, посредством различных премий, дополнительных выплат, акций и другого. Последняя группа методов обеспечивает формирование и развитие корпоративной культуры внутри организации, поддержании положительных настроений среди сотрудников, анализе личностных качеств работников и т. д.

Система управления внутри банка является сложной структурой, которая содержит различные уровни управления. Для ее формирования необходима качественно составленная, конкретная и логичная кадровая политика, выступающая неким ядром. Кадровая политика должна быть направлена на оптимизацию работы персонала.

Как и в любой другой организации, системы управления персоналом в банковских учреждениях могут быть классифицированы следующим образом:

Матричная СУ – предполагает комбинирование методов, которые используются в таких системах, как децентрализованная и централизованная. Она является наиболее эффективной в наше время, поскольку предполагает управление на уровне конкретных проектов и продуктов, однако может выступать причиной разлада внутри банка между его функциональными единицами;

Централизованная СУ – предполагает централизацию власти в руках головного аппарата, которым может выступать главный офис, обеспечивая жесткий контроль;

Децентрализованная СУ – является наиболее гибкой системой управления и предполагает высокий уровень адаптивности банковского учреждения, что обеспечивает высокую эффективность, но ей характерны сложности, связанные с управлением персоналом.

Естественно, в приоритете стоит выбор наиболее эффективной СУ, но данный процесс имеет ядро в виде целей и задач, которые ставит перед собой банковское учреждение, его головной офис на региональном уровне и филиалы на местном. Очевидно, что для вторых будет наиболее эффективна децентрализованная или матричная система управления персоналом, в то врем, как для первой наиболее предпочтительной будет централизованная.

Что касается стратегий управления персоналом в банках, то она относится к важнейшим факторам, поскольку предполагает обеспечение эффективной деятельности управления персоналом на долгосрочном уровне. Ключевым фактором выступает результаты аналитического и кадрового отделов, которые формируют предположительную потребность учреждения в персонале под поставленные цели и задачи. Естественно, имеет место быть и обучение персонала в рамках той или иной должности, чтобы вовремя закрывать потребности офисов.

Управление персоналом в банке предполагает наличие особо подхода, который обеспечивает наивысшую эффективность данного процесса в финансово-кредитном секторе. Создание специальных программ, которые будут формировать привязанность сотрудников к организации. К таким программам можно отнести все материальные и нематериальные вознаграждения, которые сотрудник может получать за высокие показатели эффективности или большой стаж работы. Стоит учитывать и быстро меняющиеся внешние факторы, которые, безусловно, оказывают большое влияние на финансовый сектор. Одной из наиболее приоритетных целей в сфере управления персоналам является быстрая и эффективная адаптация сотрудников к новому ПО. Достижение этого возможно за счет проведения различных тренингов, курсов, мастер-классов.

В наше время обучение персонала является наиболее важным методом развития человеческих ресурсов компании. Это вызвано его высокой эффективностью, которая выражается денежными средствами, полученными компанией в результате тех или иных процессов обучения персонала.



Рисунок 3 – Компетентностный подход в системе управления персоналом [12]

Множество банков в рамках повышения эффективности установленной системы управления персоналом используют компетентностный подход. Его особенность заключается в том, что он наиболее эффективен в определенных процессах. К ним можно отнести разного рода развитие персонала, анализ квалификации сотрудников и найм новых сотрудников на работу. Данная концепция обеспечивает точную оценку эффективности проведенного обучения персонала.

Концепция компетентностного обучения персонала позволяет обеспечить конкретность и понятность данного процесса для тех людей, которые непосредственно участвуют в нем. Эффективность подхода объясняется авторами его многогранностью, содержанием в себе разных методов и инструментов, присущих данному процессу. Характерной особенностью применения данного подхода в банковской сфере является его проведения в три этапа, которые представлены на рисунке.

Первый этап характеризуется оценкой тех навыков, которые сотрудник уже освоил и может эффективно использовать в своей работе. Целью является выявление наиболее слабых компетенций сотрудника, развитие которых будет стоять в приоритете на следующих этапах.

Во время второго этапа развиваются наиболее слабые компетенции сотрудника, выявленные на первом этапе. Процесс является достаточно сложным и продуманным, так как предполагает свое начало с определения инструментов и методик, способствующих быстрому и эффективному росту необходимых компетенций. Далее, после определения инструментов, происходит отработка навыков сотрудника. Эффективность этапа зависит от суммы инвестиций, которые банк вложил в создание методов, используемых на данном этапе.

В заключительном этапе оцениваются результаты каждого участника, который был вовлечен в процесс обучения. Можно сказать, что на данном этапе происходит оценка эффективности проведенных мероприятий. Основываясь на результатах данного этапа, аналитики, руководители или другие пользователи могут делать вывод о том, сколько денег банку или другому предприятию потенциально принесет данный процесс, какие возможности внутреннего горизонтального движения откроет его сотрудникам.

Соответственно, компетентностный метод обучения персонала является достаточно эффективным. Суммируя все вышеописанное, можно выделить следующие преимущества использования данного инструмента:

Эффективная и точная оценка навыков сотрудников, которая является ключом к построению качественной системы управления персоналом, его развития;

Наличие определенных инструментов, методов и программ внутри компетентностного подхода, которые способствуют эффективному развитию сотрудников и повышению их эффективности;

Конкретные результаты, полученные как результат проведения мероприятий.

Наиболее эффективными методами, которые являются наиболее предпочтительными в банковских организациях, являются экономические методы. Это не удивительно, так как в мире преобладает рыночный тип экономики, в рамках которой особое внимание уделяется персоналу: его компетентности, конкурентоспособности, потребностям. Данные методы основываются на том, чтобы стимулировать сотрудников предоставлением им дополнительных бонусов, наград или вознаграждений, как результат их высокой эффективности в рамках определенного периода(месяц, квартал, полугодие или год). Кроме того, экономическое стимулирование сотрудников может быть представлено в виде возможности покупки акций банка его же сотрудниками, что может быть эффективно как для работодателя, так и для сотрудника. Здесь стоит отметить и такие параметры, как уровень заработной платы, которые имеет особое значение для сотрудников, в приоритете которых стоит экономическое стимулирование. Чтобы сотрудники работали более эффективно, а также во избежание высокой текучести кадров, следует обеспечивать конкурентоспособный уровень заработной платы на рынке труда, по сравнению с другими банками.

Планирование можно определить как деятельность, направленную на формирование целей и задач внутри организации. Соответственно, его составными частями выступает формирование планов, оперативных и долгосрочных стратегий, методов и инструментов достижения поставленных целей и задач, выявление потребности учреждения в привлечении инвестиций и высвобождении денежных средств на реализацию данных процессов. Процесс планирования является основополагающим не только в банковской, но и в других сферах, поскольку позволяет на основе анализа выявлять потенциальные угрозы, формируемые внешними факторами, и в результате применять те или иные столкновения с ними(например, избегание или намеренное столкновение). Иными словами, грамотное планирование позволяет компании банально существовать в тяжелых экономических условиях или наиболее эффективно функционировать в благоприятном экономическом климате, получая наибольшую прибыль.

Планирование может проявляться в разных формах. Имеется ввиду, что планы могут формироваться как в устной форме, непосредственно между сотрудниками в процессе планерки или запланированного совещания, так и в форме составленных оперативных или долгосрочных планов, с конкретно составленной актуальной аналитической частью, основными составляющими которой являются таблицы, диаграммы, графики и любые другие массивы данных, на основе которых можно выдвигать предположения по применению тех или иных методов адаптации.

Другим методом экономического стимулирования сотрудников банковского учреждения выступает хозяйственный расчет, который представляет под собой четкое разделение ресурсов между структурными единицами банками и разработку планов их наиболее эффективного использования, а также распределение прибыли внутри организации между структурными подразделениями. Кроме того, в случаях, если подразделение не выполнило поставленные задачи и планы, хозрасчет предполагает использование санкций к таким отделам. Данный метод несет особую ценность, так как обеспечивает высокую эффективность.

Особым среди всех остальных методов управления персоналом в банках выступает самоорганизация, который предполагает самостоятельное принятие решений структурными единицами организации, будь то подразделение банка или один сотрудник. Несмотря на достаточно большую свободу действий, во избежание анархии и излишних убытков внутри компании, вводятся определенные ограничения, выход за рамки которых предполагает применение санкций. Наглядным примером самоорганизации или самоуправления внутри организации может выступать профсоюз, который занимается распределением обязанностей между сотрудниками, по сути, самими же сотрудниками. Такой тип управления имеет достаточно большую схожесть с другим, который несет название «снизу вверх». В данном случае определенный ряд управленческих решений принимается именно на нижнем уровне, отсюда и такое название.

Естественно, экономический метод является достаточно специфичным и может быть эффективным лишь в тех случаях, когда все сотрудники организации считают экономическое стимулирование приоритетным и заинтересованы в получении материальных благ, как вознаграждения за качественную работу. Однако возможна и обратная ситуация, когда сотрудники вовсе не заинтересованы в таком виде стимулирования. Если же персонал все-таки заинтересован в экономическом методе управления, то организация может проводить активное финансирование данного метода и делать на него упор. В таких случаях, как правило, растет уровень свободы на нижних уровнях структурной иерархии, сотрудники занимаются распределение денежных средств и заработными платами. Методы, относящиеся к данному виду, позволяют организации облегчить процесс перехода к рыночной экономике.

Существуют различные принципы, которые характерны для экономических методов управления сотрудниками. К ним можно отнести:

– комплексное использование экономических методов в совокупности с другими, для обеспечения максимальной эффективности;

– актуальность экономических методов для организации в целом;

– использование в рамках данного метода как стимулирующие, так и дестимулирующие инструменты, которыми могут выступать, например, премирование и депремирование сотрудников;

– готовность организации к необходимым структурным изменениям внутренней среды для наиболее благоприятного перехода к экономическим методам управления персоналом.

Как уже было упомянуто раньше, к элементам экономического стимулирования относятся премиальные выплаты, вознаграждения, льготы и заработная плата. Заработная плата сотрудников формируется, исходя из различных элементов, к которым может относиться ключевая ставка в стране, налогообложение, политическая ситуация и т. д. Зарплата выступает основным мотиватором как сотрудников, так и самого работодателя. Баланс и удовлетворенность обеих сторон является ключевым условием успеха в данном случае.

Внутренняя среда организации предполагает формирование заработной платы за счет различных источников, которыми могут выступать предлагаемые банком услуги и продукты, стоимость сырья, амортизация. На данный момент зарплата сотрудников состоит из основной и дополнительной частей. Первая формируется на законодательном уровне, представляя собой минимальный размер оплаты труда или МРОТ. Вторая часть заработной платы сотрудников формируется непосредственно предприятием. При ее формировании учитываются такие факторы, как количество рабочих смен в месяц, количество рабочих часов в месяц, условия труда, обязательства сотрудника перед банком или другой компанией, а также уровень компетентности работника.

За своевременное выполнение плана, его перевыполнение или досрочное выполнение, достижение масштабных целей, как отдельный сотрудник, так и весь отдел в рамках экономического метода управления персоналом могут получить материальное вознаграждение, которое выступает основным мотиватором для быстрого и качественного выполнения работы другими сотрудниками.

В определенных ситуациях, таких как стихийные бедствия, рождение ребенка, увольнение, а также болезнь или смерть близкого родственника, сотрудник получает так называемую материальную помощь. Очевидно, данные меры вызывают у сотрудников привязанность к организации, стимулируют их на дальнейшую работу в организации. Однако, как уже было сказано, такой метод стимулирования и поддержания работников имеет место быть лишь в тех случаях, когда сотрудники сами заинтересованы в этом.

Что касается ценных бумаг, то они так же выступает инструментов стимулирования сотрудников при использовании экономического метода управления. В данном случае могут быть рассмотрены как акции, так и облигации банка или другого предприятия, в котором работает сотрудник. Это позволяет персоналу получать дополнительную прибыль в качестве дивидендов.

Помимо экономических способов управления персоналом, существуют и другие подходы. Одним из них являются социально-психологические методы управления. В их основе лежит сам процесс взаимодействия с людьми, который включает применение психологических приемов воздействия и мотивации сотрудников. В этом случае большое значение имеет то, как работники воспринимают разные ситуации, их взгляды на мир, степень их участия в жизни коллектива и другие важные факторы. Таким образом, компетентный руководитель, используя данный подход, обязан владеть знаниями о психологических приемах воздействия на сотрудников, учитывать их ключевые стимулы и индивидуальные особенности. Совместное использование этих элементов способствует успешному внедрению социально-психологического метода управления в кредитно-финансовой организации.

По мнению автора, социально-психологические методы представляют собой психологическое воздействия на сотрудников в рамках трудовых отношений. По своей природе данный метод является необычным, поскольку обладает достаточно низкой степенью объективности. Это отрицает возможность наличия абсолютных истин, которые могут быть универсальными и применяться к каждому участнику коллектива с одинаковой эффективностью.

Основной целью данных методов является обеспечение наиболее комфортных условий труда посредством глубокого психоаналитического анализа личностей сотрудников. Это позволяет обеспечить эффективность управления персоналом. Однако, данный метод является составным из двух других: социологическое и психологическое.

Социология представляет собой наука об обществе, законах строения, функционирования, изменения и развития как самого общества, так и его составляющих, которые могут быть выражены в лице различных систем, подсистем, групп, подгрупп и людей.

Социально-психологические методы несут основными целями выявление сильных и слабых сторон сотрудников в рамках психологии и социологии, определении наиболее сильных сотрудников(лидеров), обеспечение правильного построения процесса мотивации сотрудников, с учетом личностных качеств, ценностей и предпочтений.

Основным инструментом социально-психологического метода можно назвать стимулирование сотрудников. Это достаточно емкий и сложный процесс, поскольку выявить истинные ценности сотрудников бывает нелегко. Процесс стимулирования опирается на множество теорий мотивации, разработанных разными авторами. Они помогают предпринимать наиболее эффективные и правильные действия относительно персонала, с целью выявления рычагов психологического воздействия. Всё это, при успешном применении, формирует у сотрудника желание работать, повышает его вовлеченность в организацию и т. д. Эффективный процесс управления в рамках данного метода связан с демократическим стилем управления, который предполагает гарантирование свободы персоналу, что позволяет принимать управленческие решения, развивать лидерские качества, достигать высокие результаты и должности.

Как и в рамках экономического метода управления, социально-психологический несет ряд вознаграждений, без которых он попросту не имел бы смысла. В современной литературе эти вознаграждения классифицируют по двум признакам: внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение сотрудник получает сам, в процессе работы, взаимодействии с сотрудниками, другими отделами. Внешнее вознаграждение представляет собой совокупность материальных благ, получаемых сотрудникам за эффективную работу. Эти вознаграждения позволяют обеспечить эффективное воздействие и стимулирование сотрудников в рамках рассматриваемого метода.

Социально-психологический метод несет за собой ряд преимуществ, к которым относятся повышенная вовлеченность персонала в деятельность организации, качественное повышение уровня взаимодействия между сотрудниками, позитивный психологический климат в коллективе, привлечение новых сотрудников в организацию, повышение имиджа банка.

Основной целью данных методов является обеспечение наиболее комфортных условий труда посредством глубокого психоаналитического анализа личностей сотрудников. Это позволяет обеспечить эффективность управления персоналом. Однако, данный метод является составным из двух других: социологическое и психологическое.

Социология представляет собой наука об обществе, законах строения, функционирования, изменения и развития как самого общества, так и его составляющих, которые могут быть выражены в лице различных систем, подсистем, групп, подгрупп и людей.

Социально-психологические методы несут основными целями выявление сильных и слабых сторон сотрудников в рамках психологии и социологии, определении наиболее сильных сотрудников(лидеров), обеспечение правильного построения процесса мотивации сотрудников, с учетом личностных качеств, ценностей и предпочтений.

Основным инструментом социально-психологического метода можно назвать стимулирование сотрудников. Это достаточно емкий и сложный процесс, поскольку выявить истинные ценности сотрудников бывает нелегко. Процесс стимулирования опирается на множество теорий мотивации, разработанных разными авторами. Они помогают предпринимать наиболее эффективные и правильные действия относительно персонала, с целью выявления рычагов психологического воздействия. Всё это, при успешном применении, формирует у сотрудника желание работать, повышает его вовлеченность в организацию и т. д. Эффективный процесс управления в рамках данного метода связан с демократическим стилем управления, который предполагает гарантирование свободы персоналу, что позволяет принимать управленческие решения, развивать лидерские качества, достигать высокие результаты и должности.

Как и в рамках экономического метода управления, социально-психологический несет ряд вознаграждений, без которых он попросту не имел бы смысла. В современной литературе эти вознаграждения классифицируют по двум признакам: внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение сотрудник получает сам, в процессе работы, взаимодействии с сотрудниками, другими отделами. Внешнее вознаграждение представляет собой совокупность материальных благ, получаемых сотрудникам за эффективную работу. Эти вознаграждения позволяют обеспечить эффективное воздействие и стимулирование сотрудников в рамках рассматриваемого метода.

Социально-психологический метод несет за собой ряд преимуществ, к которым относятся повышенная вовлеченность персонала в деятельность организации, качественное повышение уровня взаимодействия между сотрудниками, позитивный психологический климат в коллективе, привлечение новых сотрудников в организацию, повышение имиджа банка. Основываясь на официальной статистике, данный метод является достаточно эффективным, однако выделять его как единственный не стоит, потому что в современности максимальный эффект дает лишь их совокупное использование.

## **1.3 Подходы к оценке и анализу эффективности методов управления персоналом**

В наши дни любая организация, включая банковские учреждения, под влиянием внешних факторов вынуждена проводить анализ эффективности системы управления персоналом. Данная оценка служит вспомогательным инструментом по выявлению и корректировке факторов, способствующих ухудшению эффективности системы управления человеческими ресурсами, и позволяет при необходимости своевременно осуществить следующие действия:

* На основе анализа совершенствовать подходы и методы системы управления персоналом

– выявлять и устранять проблемы системы управления персоналом, выявленные анализом, а также способствовать их ликвидированию;

– предоставлять информационную базу для обоснования принятия того или иного решения.

Существует ряд факторов, которые оказывают влияние на процесс формирования эффективной системы управления персоналом:

– показатели, полученные в результате анализа системы управления человеческими ресурсами, могут нести качественный характер;

– временные затраты на проведение анализа, осуществление изменений в системе управления;

– избыточное количество факторов, оказывающих влияние на результаты анализа.

Учеными всего мира было выделено огромное количество различных подходов к определению эффективности управления персоналом, но единой общепринятой методики нет. Рассмотрим существующие, наиболее популярные из них.

Бенчмаркинг – метод оценки эффективности системы управления персоналом, использующийся как банками, так и другими предприятиями. Его целью является сопоставление показателей эффективности системы управления персоналом одной компании с данными другой. Процесс бенчмаркинга является комплексным и проводится в несколько этапов. Первый этап предполагает формирование команды, которая будет проводить сам бенчмаркинг. На втором этапе команда собирает и анализирует данные. В рамках данного этапа экспертами запрашивается вся необходимая документация и литература для качественного и полноценного анализа. В ходе заключительного этапа происходит сверка данных и вынесение результатов, которыми являются слабые места организации, являющейся объектом исследования. Данный метод является достаточно распространенным, однако имеет недостатки в виде большой стоимости проведения и необходимости прозрачности деятельности компании.

Существует также методика оценки прибыли, которая определяет все денежные поступления внутри организации за счет системы управления персоналом. Для этого используется статистика компании, такая как бухгалтерский баланс или отчет о прибылях и убытках. Затем сравниваются показатели, полученные до и после инвестирования в развитие системы управления персоналом. Результаты могут быть не совсем точными, что объясняется влиянием на них многочисленными факторами внешней среды.

Другим инструментом является использование контрольных групп. Он предполагает использование лишь персонала организации. Сотрудники подвергаются делению на две команда. В одной из команд проводится мероприятие по повышению эффективности системы управления. Далее считается разница между результатами деятельности каждой из групп и делаются выводы, основанные на полученных результатах. Важным критерием в данном случае является то, что группы должны быть равны

Система KPI является ещё одним эффективным инструментом оценки эффективности системы управления персоналом. Она формирует показатели эффективности для каждой единицы на одного сотрудника. Недостатками является высокая стоимость внедрения и общая сложность реализации.

Существует и другой метод, который называется методика Дэйва Ульриха. Она производит оценку эффективности управления персоналом при помощи пяти показателей:

– показатель скорости процессов, протекающих внутри организации – представляет собой сравнение данного показателя в деятельности разных организаций;

– показатель расходов на формирование и проведение различных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом;

– производительность на единицу сырья, работника или заработной платы. В данном случае рост или спад автор связывает с положительным или отрицательным эффектом, соответственно, полученным в результате мероприятий по улучшению системы управления персоналом;

– показатель компетентности сотрудников, лояльность и климат внутри коллектива. Данные показатели оцениваются путем анкетирования, опросов и интервьюирования. Однако, данный метод не является точным из-за избыточного количество коррелирующих факторов;

– организационные возможности. Данный показатель характеризует скорость выполнения бизнес-операций до проведения мероприятий, направленных на улучшение системы управления персоналом, и после;

Отечественный автор Е.В. Талицких выделил несколько методик, которые предполагают сравнение эффективности системы управления персоналом с оценкой, полученной в результате анализа работы отдела HR. Как итог, имеем показатели, помогающие отразить степень эффективности системы управления персоналом:

– процент ошибок выборки;

– уровень знаний и умений сотрудников;

– процент закрытых вакансий;

– количество отзывов клиентов о работе с компанией;

– степень напряженности отношений внутри персонала;

– текучесть персонала, основанный на внутренней статистике организации;

– степень абсентизма сотрудников.

К сожалению, применение данной методики на практике не так популярно, так как несет сложный характер из-за влияния множества внешних факторов.

В соответствии с данной методикой, эффективность управления системой управления персоналом определяется тремя показателями:

– показатель качественной укомплектованности персонала – отражает долю работников со средним и высшим образованием;

– показатель количественной укомплектованности персонала – отражает отношение среднего количество сотрудников к общему количеству предоставляемых рабочих мест;

– показатель уровня выполнения плана по найму сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в мировой практике по системам управления персоналом и оценке эффективности этих систем выделяются четыре основные группы:

– группа, формируемая при помощи экспертной оценки;

– группа, формируемая на основе бенчмаркинга;

– группа, формируемая на основе сопоставления затрат на повышение эффективности системы управления персоналом и эффекта от мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом;

– группа, формируемая на основе анализа социально-экономических факторов результатов деятельности персонала.

На основе всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что данный пласт исследований до сих пор не доведен до совершенства и имеет ряд сложностей, неточностей и проблем, что объясняет актуальность темы в современной реальности. Кроме того, следует изменить подходы к исследованию данного вопроса, поскольку, как было описано выше, всем привычное методы не оказали должного успеха.

**2 Анализ системы управления персоналом в банковских учреждениях**

## **2.1 Оценка инструментов управления персоналом на примере филиала Китайского строительного банка HN**

Китайский строительный банк представляет собой крупнейший банк страны. Начиная с 2015 года он оказывает большое влияние на мировую экономику. Основание Китайского строительного банка произошло в 1954 году. Изначально он находился в прямом подчинении Министерства финансов КНР, однако позже стал подчиняться государственному совету КНР. Его дальнейшее развитие связано с расширением своих полномочий фондов для строительства значимых инфраструктурных объектов, преимущественно транспортных и логистических.

С 2004 года банк зарегистрирован в качестве акционерного коммерческого банка, а уже через год были размещены первые акции. Было выпущено почти 30,5 млрд акций, которые были размещены на Гонконгской фондовой бирже. Их общая стоимость превысила 9 млрд долларов.

Если говорить о текущем персонале на конец 2024 года в филиале HN, то в филиале присутствует 5 руководителей, 3 дисциплинарных сотрудника и 273 исполнительных сотрудника. Их составляю 119 мужчин и 154 женщины.

В таблице ниже приведен анализ персонала во возрастному признаку.

Таблица 2 – Анализ сотрудников с учетом возрастной категории [23]

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст | Количество сотрудников филиала |
| 2022 год | 2023 год | 2025 год |
| 31-35 лет | 40 | 44 | 47 |
| 36-40 лет | 46 | 49 | 53 |
| 41-45 лет | 62 | 65 | 67 |
| 46-50 лет | 23 | 27 | 29 |
| 51 год и старше | 17 | 19 | 19 |

На основе статистических данных, отобразим информацию об уровне образования сотрудников филиала Китайского строительного банка HN на рисунке.



Рисунок 4 – Уровень образования сотрудников филиала HN [29]

Таким образом, 89 человек имеет степень бакалавра или ниже, 167 человек иметь степень бакалавра, 17 человек имею степень магистра. Соответственно, персонал филиала HN достаточно компетентен и конкурентоспособен.



Рисунок 5 – Возрастной состав сотрудников филиала HN [29]

На основе полученного рисунка видно, что преобладает категория сотрудников в возрасте 40-55 лет. Данные сотрудники, вероятнее всего, являются излишне консервативными, что может привести к возникновению проблем в процессе их горизонтального движения внутри организации, а так же в повышении квалификации этих работников и их дальнейшее необходимое развитие.

Для оценки инструментов управления персоналом в филиале HN Китайского строительного банка была разработана анкета. Основным источником анализа оценки эффективности управления персоналом выступают непосредственно результаты данного мероприятия. Форма анкеты представлена в приложении В.

Таблица 3 – Уровень осведомленности об оценке деятельности [28]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ср. знач. |
| Я понимаю программу оценки деятельности банка | 3 | 15 | 33 | 48 | 16 | 2,5 |
| Я умею выполнять все аспекты оценки своей работы | 13 | 31 | 42 | 20 | 9 | 3,2 |
| Я считаю данный процесс оценки работы в филиале удобным и быстрым | 5 | 16 | 39 | 35 | 20 | 2,6 |
| Я считаю, что оценка деятельности необходима | 24 | 36 | 17 | 25 | 13 | 3,3 |
| Я прошел обучение и получил информацию об оценке деятельности | 0 | 13 | 15 | 68 | 19 | 2,2 |
| Я считаю, что большая часть ответственности за проведение оценки лежит на отделе кадров | 25 | 39 | 22 | 22 | 7 | 3,5 |

В результате анкетирования было отдано 120 анкет, 115 из которых были возвращены в заполненном виде, что составляет 95,83 % от общего количества. Разработанная анкета актуальна для сотрудников любого возраста, с любым уровнем образования и любой должностью, а следовательно, является универсальным инструментом проведения данного анализа. Сотрудники в возрасте до 40 лет являются основной движущей силой развития филиала. Соответственно, их мнение имеет особый вес в оценке эффективности системы управления персоналом филиала.

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что средний балл понимания сотрудниками программы оценки эффективности управления персоналом составляет 2,5. Это говорит о том, что большая часть персонала не понимает программу оценки деятельности внутри филиала. Средний балл обучения, который составляет 2,2 показывает, что в банке не используются такие методы повышения уровня квалификации и развития персонала, как тренинги, обучения и курсы.

Таблица 4 – Мнение персонала о показателях эффективности системы управления персоналом [28]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ср. знач. |
| Я имею представление о ключевых показателях развития филиала | 26 | 38 | 27 | 21 | 3 | 3,5 |
| Я знаю свои должностные обязанности | 12 | 24 | 38 | 27 | 14 | 2,9 |
| Цели моей работы определяются руководителем | 2 | 11 | 37 | 35 | 30 | 2,3 |
| Показатели оценки эффективности отражают то, чем я занимаюсь | 11 | 27 | 26 | 33 | 18 | 2,8 |

Первая часть анкеты представляет собой осведомленность сотрудников о проводимом анализе. В соответствии с вопросами 1-6 анкеты, оказалось, что многие сотрудники рассматриваемого филиала HN имеют большие проблемы с наличием знаний об оценке эффективности системы управления персоналом, ошибочно считая, что эффективность данного метода низка, что делает данный метод не нужным в глазах персонала. Это приводит к серьезным проблемам во всех аспектах оценки филиала HN. Результаты опроса приведены ниже.

Несмотря на то, что большинство сотрудников могут применять методы оценки эффективности управления персоналом, большая часть из них уверенна в отсутствии необходимости прибегания к подобного рода методам исследования. Тем не менее, большая часть сотрудников согласно с тем, что существует необходимость проведения оценки. Так же многие сотрудники считают, что проведение оценки является работой отдела кадров.

Вторая часть анкеты содержит в себе показатели оценки деятельности. Целью данной части анкеты является выявление существующих в филиале систем должностных обязанностей, а также определение знаний сотрудников стратегии развития филиала и ключевые показатели оценки. Результаты опроса представлены в таблице.

Анализируя результаты опроса, представленные в таблице, можно заметить, что средний балл достаточно невысок. Наибольшее значение составляет 3,5. Основной причиной, вероятнее всего, является то, что руководство дает сотрудникам поручения в некорректном виде, не объясняя при этом сути и специфики того или иного задания.

Из-за сложности объективной оценки в результате влияния на нее большого количества факторов, сотрудники филиала фокусируются исключительно на своих должностных обязательствах. Так же стоит отметить, что сотрудникам достаточно тяжело самостоятельно установить связь между показателями развития системы управления персоналом и показателями своей эффективности. Это явление приводит к неточностям в результатах анализов и оценок. Для решения этой проблемы необходима совместная работа управляющего звена и подчиненного, однако, судя по среднему баллу в 2,3, такая практика не применяется в филиале HN.

Более того, в рассматриваемом филиале отсутствует система управления персоналом и свод положений, содержащих должностные инструкции для сотрудников.

Третья часть анкеты предназначена для сбора мнений сотрудников о коммуникациях внутри филиала, касающихся консультированию сотрудников относительно выполнения их работы. Данные вопросы позволят определить возможность руководителя эффективно контролировать и организовывать работу своих подчиненных, а также его грамотность относительно рабочих вопросов, возникающих у сотрудников.

Таблица 5 – Мнение персонала об эффективности коммуникаций и проводимым мероприятия по развитию [28]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ср. знач. |
| Мой руководитель периодически общается со мной по поводу моей деятельности | 21 | 24 | 35 | 22 | 13 | 3,16 |
| Мой руководитель направляет меня в работе | 12 | 23 | 45 | 26 | 9 | 3,03 |
| Показатели моей эффективности можно структурировать и использовать | 8 | 19 | 33 | 47 | 8 | 2,8 |
| Мой руководитель может своевременно сообщить мне о результатах моей работы | 10 | 17 | 42 | 31 | 15 | 2,8 |

Средний балл по всей таблице составляет 3 балла. Показатели, характеризующие такие развитие персонала и процессы коммуникации с руководителями превышают среднее значение в 3 балла. Это говорит о грамотности управленческого звена, его способности своевременно давать обратную связь сотрудникам и эффективно выстраивать процесс обсуждения того или иного задания. Тем не менее, методы, к которым прибегают менеджеры, вероятно, не самые эффективные, а большинство управляющих не дают развернутую оценку каждому сотруднику о выполнении той или иной задачи.

Четвертая часть анкеты выявляет уровень удовлетворенности персонала результатами оценки эффективности системы управления персоналом. Данные вопросы помогают оценить степень удовлетворенности сотрудников результатами аттестации, а также степень мотивации, полученной как результат оценки.

Таблица 6 – Степень удовлетворенности и применение оценки эффективности управления персоналом [28]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ср. знач. |
| Я считаю результаты аттестации объективными | 15 | 23 | 27 | 38 | 12 | 2,9 |
| Я считаю результаты аттестации эффективно | 19 | 26 | 34 | 22 | 14 | 3,1 |
| Система оценки управления персоналом является для меня мотивирующим фактором | 12 | 25 | 37 | 21 | 20 | 2,9 |
| Я могу оспорить результаты оценки моей деятельности | 7 | 18 | 35 | 33 | 22 | 2,6 |

Исходя из данных таблицы, совокупное среднее значение ниже 3 баллов, что указывает на оценку системы управления персоналом не является мотивационным фактором для большего числа сотрудников. Так же, сотрудникам не дается возможности оспаривания оценки собственных результатов, что негативно сказывается на мотивировании сотрудников внутри организации.

На основании проведенного опроса, было выявлено, что большинство сотрудников убеждены в том, что процесс оценки эффективности системы управления персоналом не имеет особого значения, а скорее носит формальный характер, так как оценки зачастую не совпадают с действительностью, а лишь дают ошибочные суждения о реальном положении дел в компании.

## 2.2 Оценка инструментов управления персоналом на примере ПАО Сбербанк

Сегодня ПАО Сбербанк является крупнейшим работодателем России. Например, в соответствии со стратегией развития банка и его отчетах за 2022 год, общее количество сотрудников составило больше 300000 человек. Персонал ПАО Сбербанк являются его основным активом, так как именно персонал взаимодействует с пользователями, обеспечивает развитие экосистемы, формирует репутацию и имидж компании.

Таблица 7 – Анализ сотрудников с учетом возрастной категории [53]

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст | Количество сотрудников филиала |
| 2022 год | 2023 год | 2024 год |
| 22-30 лет | 27 | 24 | 23 |
| 31-45 лет | 29 | 31 | 29 |
| 46-55 лет | 6 | 6 | 3 |
| 56-62 лет | 4 | 4 | 4 |
| 63 года и старше | 3 | 4 | 1 |
| Всего | 69 | 68 | 60 |

Анализ персонала филиала ПАО Сбербанк по возрастным категориям показал, что большинство сотрудников находятся в возрастном диапазоне от 22 до 45 лет. Для этой группы важнейшим приоритетом является развитие карьеры

Анализируя данные, представленные на рисунке 2.4 и в таблице 2.2, можно отметить уменьшение численности работников в филиале ПАО Сбербанк, что свидетельствует об увеличении уровня текучести персонала

В сравнении с 2022 годом численность работников уменьшилась на 9 человек. Такая текучесть кадров объясняется отсутствием возможностей для профессионального роста, обучения и продвижения по службе. Эти выводы подтверждаются результатами анонимного опроса, проведённого среди сотрудников данного филиала ПАО Сбербанк.

Информация, представленная в таблице 7 и на рисунке 6, свидетельствует о том, что для сотрудников в возрасте от 22 до 45 лет наиболее важным и актуальным является личностное развитие и повышение профессиональных навыков.



Рисунок 6 – Анализ сотрудников с учетом их возрастной категории [53]

Анализируя данные, представленные на рисунке 7, можно увидеть, что большинство сотрудников имеют опыт работы от одного до трех лет. Следующей по численности является категория работников с трудовым стажем менее одного года, а третью позицию занимают сотрудники с опытом от четырех до семи лет.



Рисунок 7 – Оценка длительности работы сотрудников в филиале [56]

Анализируя данные, представленные на рисунке 7, можно увидеть, что большинство сотрудников имеют опыт работы от одного до трех лет. Следующей по численности является категория работников с трудовым стажем менее одного года, а третью позицию занимают сотрудники с опытом от четырех до семи лет.

Таблица 8 – Распределение сотрудников ПАО Сбербанк по стажу [55]

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж | Количество сотрудников филиала |
| 2022 год | 2023 год | 2024 год |
| Меньше года | 18 | 20 | 0 |
| 1 – 3 лет | 14 | 24 | 20 |
| 4 – 7 лет | 10 | 13 | 17 |
| 8 – 15 лет | 10 | 17 | 13 |
| 16 – 20 лет | 15 | 4 | 1 |
| Больше 20 лет | 2 | 1 | 0 |

Анализ распределения сотрудников банка по продолжительности их службы показывает, что в 2024 году увеличилось число работников с опытом работы от 4 до 7 лет по сравнению с 2022 и 2023 годами. Также выросла группа сотрудников, имеющих стаж от 8 до 15 лет, по сравнению с предыдущими годами. В 2024 году в филиале насчитывается пятеро сотрудников, чей трудовой стаж в данном подразделении превышает 20 лет.

Проведенный анализ системы управления персоналом ПАО Сбербанк показывает, что количество сотрудников относительно стабильно и не претерпевает существенных изменений. Однако присутствует процесс высвобождения персонала и текучести кадров. Кадры ПАО Сбербанк выполняют достаточно важные задачи для банка, формируя его имидж перед пользователями. Это обосновывает важность рассмотрения данных процессов.

Стратегия развития рассматриваемой организации до 2026 года содержит в себе перечень основных мероприятий и процессов, связанных с управлением персоналом, которые произошли, происходят и должны происходить по сравнению со стратегией 2024 года. К таким относятся:

– разработка и интеграция модели формирования и совершенствования компетенций персонала;

– система делопроизводства интегрирована в информационную среду;

– усовершенствована цифровая система по найму сотрудников, интегрированы чат-боты, дистанционные собеседования и чат-боты.

Все перечисленные процессы по совершенствованию системы управления персоналом находятся в приложении А.

Стратегия развития компании демонстрирует превалирующее число инвестиций в своих сотрудников, что говорит о понимании руководством ценности данного актива.

Совершенствование системы управления персоналом посредством инвестирования в кадры предполагает непрерывное обучение сотрудников, организация различных мероприятий, связанных с профессиональной деятельностью, развитие резерва, проведение бизнес-встреч и ряд предложений, способствующих персонифицированному развитию работников.

Все перечисленное свидетельствует о том, что Сбербанк уделяет большое внимание тщательной и профессиональной подготовке своих сотрудников, поддерживает их карьерное продвижение, развитие и обучение. Компания предоставляет разнообразные образовательные программы международного уровня, которые включают инновационные методы и активно используют современные онлайн-технологии

В процессе профессионального развития сотрудники банка получают множество вариантов для улучшения своих личных качеств и умений. Корпоративный университет Сбербанка был основан в марте 2012 года и начал функционировать в декабре того же года. Он находится в Московской области и включает учебный корпус, гостиничные номера, конференц-залы и прочие объекты. В университете реализуются около 40 различных образовательных программ. Среди этих программ можно выделить «финансы и менеджмент», «будущее банкинга», «программу развития кадрового резерва», «основы риск-менеджмента» и «мастерскую руководителя». Каждая из них обладает уникальными характеристиками: часть основана на международном опыте, а другие созданы внутри страны. Тем не менее, все они ориентированы на повышение профессиональных навыков сотрудников ПАО Сбербанк

Оценить результативность реализуемых мероприятий в области HR-процессов непросто из-за большого размера компании и обширного штата сотрудников банка, работающих по всей территории России.

Оценить результативность проводимых мероприятий достаточно сложно из-за масштабов компании и большого числа сотрудников, работающих в различных филиалах по всей стране. Для более точного анализа был выбран филиал организации в Краснодаре. Число сотрудников составляет 60 человек. Все дальнейшее подробное описание кадрового состава, результаты опросов, которые были проведены с целью выявления проблемных мест, располагаются в таблицах ниже.

Таблица 9 – Образец анкеты, предназначенной для проведения опроса среди работников ПАО Сбербанк [53]

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий оценивания | Степень удовлетворенности критерием, где 0 – «не удовлетворен», 5 – «полностью удовлетворен» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Взаимоотношения в коллективе |  |  |  |  |  |
| Условия работы |  |  |  |  |  |
| Возможности карьерного роста |  |  |  |  |  |
| Возможность развития, прохождения бесплатных или оплачиваемых компанией тренингов, курсов, повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| Кадровый резерв и возможность свободного вхождения в него |  |  |  |  |  |
| Наставничество, коучинг |  |  |  |  |  |
| Заработная плата |  |  |  |  |  |

Из 60 сотрудников филиала ПАО Сбербанк, работающих в настоящее время, опрос прошли 54 человека, что является достаточным количеством для проведения анализа и принятие тех или иных решений относительно их.

Таблица 10 – Результаты анкетного опроса сотрудников филиала банка [53]

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий оценивания | Степень удовлетворенности критерием |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Взаимоотношения в коллективе | 39 | 10 | 1 | 1 | 3 |
| Условия работы | 50 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Возможности карьерного роста | 11 | 2 | 6 | 22 | 13 |
| Возможность развития, прохождения бесплатных или оплачиваемых компанией тренингов, курсов, повышения квалификации | 3 | 2 | 2 | 33 | 14 |
| Кадровый резерв и возможность свободного вхождения в него | 8 | 5 | 5 | 34 | 2 |
| Обучение в пределах рабочего места | 1 | 11 | 8 | 17 | 17 |
| Наставничество, коучинг | 0 | 5 | 4 | 45 | 0 |
| Заработная плата | 46 | 5 | 0 | 1 | 2 |

Для более удобного восприятия результаты опроса были представлены в виде таблицы 10 и изображений 8, 9, 10, 11, 12. Как можно заметить, ситуация в филиале банка не критичная, но стоит обратить внимание на некоторые факторы, оказывающие негативный эффект.



Рисунок 8 – Уровень удовлетворенности сотрудников отношениями внутри коллектива [56]

Согласно таблице 10 и рисунку 8, большая часть работников выражает удовлетворение уровнем взаимодействия в коллективе и действующей системой служебного общения. Тем не менее, есть и работники, которые выражают свое неудовлетворение или крайнее неудовлетворение относительно отношений внутри трудового коллектива. Это может объясняться влиянием человеческого фактора на самих сотрудников.



Рисунок 9 – Результаты опроса сотрудников филиала по важности карьерного роста [53]

Согласно таблице 2.7 и рисунку 2.7, 35 работников данного филиала выражают сильное недовольство возможностями карьерного продвижения и не видят четких перспектив своего профессионального развития. Эта ситуация служит объяснением высокой текучести кадров, которая была зафиксирована ранее.



Рисунок 10 – Результаты опроса по степени удовлетворенности сотрудников процессами обучения и профессионального развития [53]

Стратегия развития банка включает разнообразные действия и процедуры, направленные на обучение и повышение профессионального уровня сотрудников.



Рисунок 11 – Удовлетворенность персонала кадровым резервом [55]

Кадровый резерв – сотрудники, которые готовы вступить на ту или иную должность, в тех случаях, когда возникает такая необходимость.

Согласно данным, приведённым на рисунке 11, 34 сотрудника выразили неудовлетворённость текущей системой управления кадровым резервом в данном филиале.



Рисунок 12 – Уровень удовлетворенности сотрудников обучением на рабочем месте с помощью коучинга и наставничества [56]

Результаты опроса показывают, что большинство сотрудников данного филиала сильно недовольны существующими возможностями для обеспечениях их профессионального и личностного роста, несмотря на то что услуги предоставляются бесплатно.

Таблица 11 – Обнаруженные проблемы и предложенные меры для их решения [16]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | Обоснование | Решение |
| Фактически действующая система развития персонала функционирует лишь для управленческого звена | Проблема выявлена в результате анонимного опроса | Совершенствование кадровой политики в сфере персонального развития кадров |
| Отсутствие алгоритма персонального карьерного роста | Проблема выявлена в результате анализа кадровой политики и стратегий развития банка | Интеграция платформы для корпоративного обучения сотрудников «JetSkills» в тестовом режиме и обеспечение персонифицированного карьерного роста сотрудников |
| Текучесть кадров | Проблема выявлена в результате анализа действующей кадровой политики | Внедрение вышеперечисленных мероприятий позволит сократить текучесть персонала |

Описание этих мероприятий и их обоснование изложены в следующей главе дипломной работы.

Устранение выявленных проблем способно повысить эффективность работы, укрепить кадровый потенциал, улучшить степень заинтересованности сотрудников в деятельности компании и создать условия для более результативной работы персонала.

**3 Формирование предложений по совершенствованию подходов к управлению персоналом на примере ПАО Сбербанк**

## **3.1 Обоснование обнаруженных проблем и предложения по улучшению системы управления персоналом ПАО Сбербанк**

После изучения экономических и финансовых результатов ПАО Сбербанк, а также анализа кадровой политики, системы управления сотрудниками и проведения опросов, были обнаружены следующие трудности

– текучесть кадров;

– отсутствие алгоритма персонального карьерного роста;

– фактически действующая система развития персонала функционирует лишь для управленческого звена.

Проанализируем каждую из проблем, выявленных в ходе исследования.

В ходе опроса сотрудников филиала ПАО Сбербанк была выявлена проблема, касающаяся текущей системы развития персонала. Оказалось, что свыше 85% работников недовольны существующими методами обучения и повышения квалификации, несмотря на значительные вложения компании в управление и развитие кадров. Принятые в исследовании меры способны способствовать эффективному управлению персоналом и его развитию, что в свою очередь способствует улучшению конкурентных позиций организации. Однако данные опроса свидетельствуют о том, что существующие процедуры и инициативы, связанные с персоналом, в данном филиале ПАО Сбербанк не приносят ожидаемых результатов. Рассмотренные меры оказываются действенными только для управленцев, тогда как остальные сотрудники не получают от них пользы. В результате возникает высокая текучесть кадров, поскольку работники не видят перспектив для личностного роста и раскрытия своих способностей, что заставляет их искать новую работу.

Действующая кадровая политика ПАО Сбербанк не несет в себе положений о развитии персонала. В ней лишь отражены принципы вознаграждения ключевых сотрудников, обозначен перечень квалификационных требований к персоналу и перечень функционирующих должностей.

Вторая, выявленная в ходе исследования проблема, связана с отсутствием конкретного алгоритма персонального роста персонала в рамках рассматриваемого филиала. Рассмотренное автором решение может помочь компании решить данную проблему и стать ключевым решением в данной области, раскрывая потенциал каждого сотрудника и развивая его профессиональные навыки. Данное мероприятие, вероятно, приведет к повышению эффективности сотрудников, и, как следствие, увеличению прибыльности филиала.

В данном случае, под персональным карьерным ростом можно понимать корректно разработанный документ, который будет содержать перечень мероприятий и положений, способствующих формированию необходимых навыков и ряд мероприятий для их совершенствования.

Персонифицированный карьерный рост каждого сотрудника должен учитывать его личностную характеристику, предпочтения и ценности. Определенный набор курсов, программ, мероприятий, предлагаемых к прохождению и изучению, может буквально «собрать по частям» нужного компании сотрудника, который будет обладать всеми необходимыми навыками и компетенциями для эффективного выполнения своей работы. План развития подобного рода может содержать в себе ключевые показатели эффективности, которые позволят управленческому звену точно отследить прохождение предлагаемой траектории развития или же выявить причины невыполнения или нарушения данных положений сотрудниками, а также осуществить корректировку и оптимизацию работы системы управления персонала в целом.

В настоящее время существует полный список организаций, применяющих альтернативные методы оформления документации для проведения конкретных мероприятий по развитию персонала. Детальное описание решения этой задачи в рассматриваемом филиале ПАО Сбербанк с использованием соответствующего программного обеспечения представлено в следующем разделе работы

Последней выявленной трудностью стала высокая сменяемость сотрудников. Этот вопрос обнаружили при изучении кадровых данных. Основными факторами, вызывающими текучесть, являются низкий уровень удовлетворенности работников действующей системой управления и развития персонала, а также отсутствие возможностей для продвижения по службе. Анализ анкетирования сотрудников филиала позволяет сделать вывод, что персонал доволен своим рабочим местом, атмосферой в коллективе и уровнем зарплаты, но при этом выражает явное недовольство существующей в банке системой развития и управления кадрами.

Внедрение указанных мероприятий позволит значительно сократить текучесть кадров или полностью ее устранить, а также повысить заинтересованность сотрудников в работе на организацию, что в свою очередь увеличит эффективность труда

С целью ликвидации выявленных в ходе исследования проблем, предложено следующее:

– Интеграция платформы для корпоративного обучения сотрудников «JetSkills» и обеспечение персонифицированного карьерного роста сотрудников;

– Улучшение кадровой политики с целью обеспечения развития работников;

Улучшение существующей политики кадров в сфере развития персонала можно охарактеризовать как дополнение уже разработанной кадровой политики специальным разделом, который будет содержать положения, мероприятия и процессы по развития персонала организации. Рассмотренные ранее мероприятия необходимо учесть при составлении новой кадровой политики, чтобы развитие было доступно каждому сотруднику, вне зависимости от его должности. Это будет способствовать повышению профессиональных компетенций и навыков сотрудников и их большей вовлеченности в работу посредством лучшего стимулирования.



Рисунок 13 – Продукты платформы «JetSkills» [57]

В приложении Б располагается усовершенствованная и актуализированная кадровая политика ПАО Сбербанк в соответствии с упомянутыми выше обоснованными необходимостями в корректировке.

Как уже отмечалось ранее, сегодня существует множество программных решений, предназначенных для создания персонализированных планов развития сотрудников в различных организациях. Для данного филиала было рекомендовано внедрить платформу JetSkills. Эта платформа отличается высокой эффективностью и конкурентоспособностью благодаря тому, что основана на компетентностном подходе к оценке результативности управления персоналом, а также на индивидуальном обучении и развитии каждого сотрудника. На рисунке 13 представлены ключевые функции программы, обеспечивающие качественную подготовку кадров, повышение квалификации и обучение. Основным достоинством платформы является возможность создания всех курсов и образовательных программ в онлайн-формате.

## **3.2 Анализ социально-экономической результативности предложенных действий**

С социальной точки зрения предложенные методы и решения оказывают положительное влияние на организацию, что выражается в улучшении ключевых показателей. Ожидается уменьшение оттока персонала, рост уровня обслуживания клиентов, а также повышение мотивации сотрудников к профессиональному росту и обучению.

Важное значение имеет взаимосвязь между экономическими и социальными аспектами улучшения системы управления персоналом, поскольку изменения в экономических показателях тесно связано с ними.

Таблица 12 – Первоначальные данные для оценки эффективности предложенных мероприятий [20]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Обозначение показателя | Значение показателя |
| Объем поставляемых услуг | Оф | 1712038 |
| Численность рабочих, охваченных мероприятием, чел | Чмер | 54 |
| Численность общая работающих на предприятии, чел | Чобщ | 60 |
| Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. | Вф | 2023,6 |
| Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб | Зср | 33984 |
| Процент отчисления на обязательные социальные взносы, % | Сот | 30,0 |
| Время общее, мин | t | 480 |
| Снижение трудоёмкости процесса, % | Т | 20,7 |

На основании таблицы 12 оценим экономическую эффективность от проведения предложенных мероприятий.

Таблица 13 – Оценка результативности системы развития сотрудников [24]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Методика расчета | Расчет показателя |
| 1 | Коэффициент уплотнения рабочего времени | Куп = Тпот/Тобщ | Куп=20,7/480=0,04 |
| 2 | Прирост производительности труда, % | ПТр = Куп\*100/(1-Куп) | ПТр=0,04\*100/(1-0,04)=4,1 |
| 3 | Условная экономия численности сотрудников, чел | Эчр = ЧР\*ПТр/ (100+ПТр) | Эчр=(54\*4,1)/(100+4,1)=2 |
| 4 | Рост производительности труда по клинике, % | ПТ = (Эч\*100)/(Ч-Эч) | ПТ = (29,7\*100)/(60-29,7) =4 |
| 5 | Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб | Эзп = Эчр\*Зср | Эзп =2,12\*33,984 = 72,04 |
| 6 | Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб | Эсн = Эзп\*Сот/100 | Эсн=72,04\*30,0/100=21,61 |
| 7 | Условно-годовая экономия по мероприятию, тыс.руб. | Эгод=Эзп+Эсн | Эгод =21,612+72,04=93,520 |

Произведем расчет необходимых инвестиций для интеграции платформы «JetSkills»

– Подписка на пользование десятью сотрудниками = 7800 рублей

Исходя из того, что всего в филиале работает 60 сотрудников, имеем:

– 7800 рублей \* (60 чел. : 10 человек в группе) = 46 800 рублей

Рассчитаем годовую прибыль от проведения мероприятия

– 935 200 рублей – 46 800 рублей = 888 400 рублей

Таким образом, при помощи внедрения предложенных решений, рассматриваемый филиал сможет зафиксировать значительный экономический и социальный эффект, что объясняет целесообразность введения предложенных решений и проведения предложенных мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом и его обучения, которые, в совокупности, принесут филиалу 888 400 рублей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Система управления персоналом и его развития представляют собой комплекс действий, которые предполагают разработку и внедрение четкой стратегии на долгосрочном уровне, постоянный мониторинг и планирование потребностей компании в человеческих ресурсах, формирование корпоративной культуры, кадровой политики, а также постоянное развитие сотрудников, способствующее наращиванию трудового потенциала.

В рамках теоретического анализа были рассмотрены основные цели, задачи и особенности построения системы развития и обучения персонала банковских учреждений и других компаний, а также оценена роль компетентностного подхода.

В работе была достигнута поставленная цель, суть которой заключалась в разработке конкретных мероприятий, предполагающих совершенствование подходов к управлению персоналом в международных банковских учреждениях.

В качестве объекта исследования была выбрана организация ПАО Сбербанк, которая является одним из лидеров российского сектора финансово-кредитных услуг. Сбербанк занимает первое место среди остальных банков России и играет ведущую роль в формировании рынка вкладов.

В результате анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк, можно сделать вывод, что компания действительно является крупнейшей в банковском секторе страны. На протяжении 2022-2024 годов, банк планомерно наращивал свой потенциал, что обосновано увеличением активов, их рентабельности, наращиванием собственных средств и привлеченных средств клиентов. Направления развития, отраженные в стратегии ПАО Сбербанк, приведут к росту и стабильности компании в банковской сфере страны.

На основании проведенного анализа действующей системы управления персоналом и особенностей системы развития персонала, выявлены следующие проблемы:

– текучесть кадров;

– отсутствие алгоритма персонального карьерного роста;

– фактически действующая система развития персонала функционирует лишь для управленческого звена.

Соответственно, были предложены и методы решения выявленных проблем, которые характеризуются рядом мероприятий, а именно:

– Интеграция платформы для корпоративного обучения сотрудников «JetSkills» в тестовом режиме и обеспечение персонифицированного карьерного роста сотрудников;

– Совершенствование кадровой политики в сфере персонального развития кадров;

– Внедрение вышеперечисленных мероприятий позволит сократить текучесть персонала.

Результаты расчетов эффективности от проведения данных мероприятий показали, что экономия для рассматриваемого подразделения банка составит 888 400 рублей. На основании этого можно сделать вывод о экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий для ПАО Сбербанк.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аршолоева, О. Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебник для вузов / О. Х. Аршолоева.– Издательство Бурятского госуниверситета, 2019. – 160 с.
2. Атаманчук, Г. В. Сущность оценки персонала: история, теория, закон, практика: учебник для вузов/ Г.В.Атаманчук. – Изд-во РАГС, 2018. – 214 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - Академия, 2013. - 354с.
4. Буторин, М. В. Основы управления персоналом: учебник для вузов / М. В. Буторин. – КНОРУС, 2019.–192 с.
5. Гао, Сюй. Обсуждение рекомендаций по обеспечению эффективного функционирования системы оценки эффективности коммерческих банков. Финансовый мир (академическое издание), 2020 (18): 241-242
6. Галкина, Ю. Е. Современные зарубежные методики оценки персонала организации и результатов труда/ Ю.Е.Галкина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. - №10. – С. 2-7.
7. Гайсина, К.Ф. Эффективность управления персоналом и факторы на нее влияющие / К.Ф. Гайсина, Т.Ю.Зиневич, А.В. Коновалов // В сборнике: В мире научных открытий Материалы V Всероссийской студенческой научной конференции (с международным участием). - 2016. -С. 160-164.
8. Егоришин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. - Пятый изд., Доп. и перераб.- нимб, 2005. - 720 с.
9. Иванкина, Л. И. Управление персоналом: / Л. И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 190 с.
10. Крушельницкая, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. -К.:Кондор, 2006. - 292 с.
11. Каплан, Нортон. Сбалансированная система показателей: превращение стратегии в действие. Гуандунское экономическое издательство, 2004.
12. Кудряшова, Л. В. Основы управления персоналом: учебник для вузов / Л. В. Кудряшова, – ТУСУР,2020. – 156.
13. Курамшина, М.А. Исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе/М.А.Курамшина // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 4 (60). - С. 370-365.
14. Лытов, Б. В. Оценка персонала: проблемы прохождения / Б. В. Лытов // Власть. – 2020. – №7. –С. 58.
15. Магомедов, К. О. Социологический мониторинг удовлетворенности трудовой деятельностью/ К.О.Магомедов // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. – 2019. –№2. –С.213–215.
16. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. —5-еизд.,перераб. и доп. — Издательство Юрайт, 2024. — 451 с. —(Высшее образование). —ISBN978-5-534-15958-5.
17. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М.Г.Лабаджян. – Изд-во Юрайт, 2022. – 444 с.
18. Пашков, А. С. Кадровая политика и право: учебник для вузов / А. С. Пашков. – Статистика, 2019. –176с.
19. Барабашев, А. Г. Теоретические ориентиры дальнейшего развития системы оценки персонала организации/А. Г. Барабашев // Вопросы управления. – 2018. – № 1. – С. 19–52.
20. Берестова, Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка / Л.И. Берестова//Государственная служба. - 2013. -№ 3 (83). - С. 33-34.URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-personalom-v-usloviyah-rynka (Датаобращения:20.02.2025).
21. Борщева, А. В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А. В. Борщева // Бизнес и дизайнревю. –2018.– № 1. – С. 6.URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-3/viewer.(Дата обращения: 20.04.2025).
22. Былкова, Д.А. Проблемы управления персоналом в менеджменте / Д.А. Былкова, Н.С. Базанова//Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2015. - №3. -С.112-113.
23. Ван Сяофэн, Обсуждение проблем и предложение улучшений в системе оценки эффективности сотрудников коммерческих банков. Бизнес-информация, 2019 (30): 188-190.
24. Ван Хаоян, Исследование применения сбалансированной системы показателей при оценке сотрудников государственных коммерческих банков - анализ на примере филиала MH в провинции Хубэй. Развитие человеческих ресурсов в Китае, 2009 (10): 68-71.
25. Гайсина, К.Ф. Эффективность управления персоналом и факторы на нее влияющие / К.Ф. Гайсина, Т.Ю.Зиневич, А.В. Коновалов // В сборнике: В мире научных открытий Материалы V Всероссийской студенческой научной конференции (с международным участием). - 2016. -С. 160-164.
26. Д.А. Никулин, Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов/ Д.В.Никулин // Научное обозрение. -2015. - № 13. - С. 349-353.
27. Мирошникова, Ю. В. О проблемах формирования резерва руководящих кадров (обобщение опыта отбора и оценки претендентов) / Ю. В. Мирошникова // Вестник Росздравнадзора. – 2018. – №3. – С. 58-
28. URL:https://remedium.ru/health/o-problemakh-formirovaniya-rezerva-rukovodyashchikh-kadrov-obobshchenie-opyta-otbora-i-otsenki-prete/ (Дата обращения: 21.05.2025).
29. URL:https://www.asia.ccb.com/hongkong\_sc/aboutus/background/about-china-construction-bank.html-СайтКитайского строительного банка (Дата обращения: 15.04.2025).
30. Клейн, Е.Д. Практические особенности управления персоналом на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса / Е.Д. Клейн // В сборнике: Менеджмент в социальных и экономических системах Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Резника С.Д. - 2015. - С. 73-76.
31. Ли Сюдун, Трудности и стратегии преодоления при уточнении оценки деятельности в коммерческих банках. Бухгалтерский учет Teacher,2019(17):23-24.
32. Лю И, Обсуждение проблем и стратегий управления эффективностью коммерческих банков. Национальная торговля, 2019 (22): 155-156.
33. Михайлова, А.С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом/ А.С.Михайлова // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2015. - Т. 3. - № 2. - С. 135-140.
34. Мохова, М.С. Инновационный подход к управлению и оценки персонала / М.С. Мохова, С.С. Диденко//European Social Science Journal. -2015. - № 1-2 (52). - С. 86-90.
35. Набережных, М.М. Теоретические аспекты управления персоналом / М.М. Набережных // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. - 2015. - № 5 (107). - С. 41-45.
36. Никулин, Д.В. Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов/ Д.В.Никулин // Научное обозрение. -2015. - № 13. - С. 349-353.
37. Ниу Гайсю, Предложение по улучшению методов оценки эффективности базовых сотрудников банков-на примере банка F. Финансы и бухгалтерия, 2012 (11): 28-30.
38. Пайтаева, К.Т. Эффективность управления персоналом предприятия в условиях кризиса / К.Т. Пуйтаева//Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 2-1 (63). - С. 113-116.
39. Папанова, О.А. Современный подход к управлению персоналом / О.А. Папанова // APRIORI. Cерия: Гуманитарные науки. - 2015. - № 3. - С. 48.
40. Полякова, Р.Т. Особенности управления персоналом в сетевом ресторанном бизнесе / Р.Т. Полякова//В сборнике: Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии. Сборник трудов второй международной научно- практической конференции. - 2016. -73С. 103-119.
41. Романцова, С. В. Социальные технологии профессионального развития персонала организации/ С.В.Романцова // Справочник по управлению персоналом.
42. Савельев, Д.А. Современные критерии оценки эффективности работы персонала компании / Д.А. Савельев//Вопросы региональной экономики. - 2015. - Т. 23. - № 2. - С. 38-44.
43. Самойлюк, Т.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом / Т.А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2015. - Т. 3. - № 2. - С. 151-155.
44. Санталова, М.С. Инновационный подход к управлению и оценки персонала / М.С. Санталова, С.С. Диденко//European Social Science Journal. -2015. - № 1-2 (52). - С. 86-90.
45. Тан Липин, Исследование и анализ систем оценки эффективности государственных коммерческих банков в КНР - на примере филиала S. Западные финансы, 2017 (07): 83-87.
46. Фирсова, И.А. Управление персоналом с позиции обеспечения конкурентоспособности организации/И.А.Фирсова // Управленческие науки. - 2014. - № 1 (10). - С. 65-68.
47. Хасбулатов, И.Я. Влияние оценки персонала на эффективность труда сотрудников / И.Я. Хасбулатов//Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2015. - № 11-12. - С. 55-57
48. Хачатурян, А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании / А. Хачатурян//Проблемы теории и практики управления. - 2019. - № 4. - С. 86-95.
49. Ходова, К Эффективное управление персоналом на современном предприятии / К.Ходова // Актуальные вопросы инновационной экономики. -2020. - № 9. - С. 178-182.
50. Чжао Танхуэй, Ван Хаоян. Исследование применения сбалансированной системы показателей при оценке сотрудников государственных коммерческих банков - анализ на примере филиала MHв провинции Хубэй. Развитие человеческих ресурсов в Китае, 2009 (10): 68-71.
51. Чжан Мэнцзюнь. Проблемы и контрмеры в управлении эффективностью предприятий в Китае. Human Resources, 2017(2):22-24.
52. Цяо Липин. Исследование и анализ систем оценки эффективности государственных коммерческих банков в КНР - на примере филиала S. Западные финансы, 2017 (07): 83-50.
53. Шао Вэнцзин. Применение методов оценки эффективности сотрудников коммерческих банков и соответствующих показателей. Китайский рынок, 2018 (32): 51-60.
54. URL:https://www.sberbank.com/ru/investorrelations/disclosure/quarterly-reports (дата обращения: 27.04.2025).
55. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-personalom-pao-sberbank(дата обращения 17.05.2025).
56. URL:https://developers.sber.ru/help/hr/technology-for-personnel-management(дата обращения 20.04.2025)
57. URL:https://jetskills.ru/#features(дата обращения 13.03.2025)

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Кадровая политика ПАО Сбербанк (предлагаемая редакция)**

1. Общие положения

1.1 ПАО Сбербанк настоящей кадровой политикой регламентирует систему квалификационных требований и вознаграждения к ключевым сотрудникам и рассматривает настоящую кадровую политику как важнейший элемент системы управления и развития человеческих ресурсов компании, направленного на достижение конкретных стратегических целей:

Реализация и следование миссии и основным целям банка;

Гарантия и обеспечение финансовой устойчивости компании;

Обеспечение соответствия системы оплаты труда сотрудников банка масштабу и характеру проводимых банком операций

1.2 ПАО Сбербанк гарантирует и реализует механизм по эффективному управлению вознаграждениями для ключевых сотрудников банка, которые принимают риски, а также предполагает возможность корректирования кадровой политики, которая позволит максимально мотивировать сотрудников компании, которые принимают риски. Это будет способствовать наиболее целесообразному принятию рисков и формированию риск культуры на период долгосрочной перспективы в компании.

1.3 ПАО Сбербанк настоящей кадровой политикой регламентирует уровень вознаграждения ключевых сотрудников банка на том уровне, который позволит оптимизировать процесс поиска персонала, его удержания и мотивации, обладающих необходимыми для компании профессиональными компетенцией и соответствующим уровнем квалификации.

1.4 ПАО Сбербанк придерживается строжайшими, заранее регламентированными критериями подбора и отбора кандидатов на ключевые должности и направляет свои стратегические и тактические шаги на обеспечение соответствия персонала всем квалификационным требованиям, предъявляемым ПАО Сбербанк.

2 Перечень должностей работников, принимающих риски

2.1 Для гарантированного обеспечения и достижения эффективного управления системой управления персоналом, а также в соответствии с уровнем и масштабом принимаемых рисков ПАО Сбербанк к сотрудникам, принимающим риски относятся:

Председатель Правления ПАО Сбербанк, Президент ПАО Сбербанк; Первые заместители Председателя Правления ПАО Сбербанк;

Старший вице-президент ПАО Сбербанк; Руководители блоков ПАО Сбербанк;

Другой персонал ПАО Сбербанк, принимающий риски.

Правление ПАО Сбербанк регламентирует критерии идентификации должностей, относящихся к категории «Другой персонал ПАО Сбербанк, принимающий риски».

2.2 Председатель Правления ПАО Сбербанк, Президент ПАО Сбербанк, руководствуясь заранее регламентированными критериями подбора и отбора кандидатов на ключевые должности, которые относятся к категории «Другой персонал ПАО Сбербанк, принимающий риски» утверждает список должностей и перечень всех сотрудников, которые принимают риски;

2.3 Председатель Правления ПАО Сбербанк, Президент ПАО Сбербанк корректирует и видоизменяет перечень должностей перечень всех сотрудников, которые принимают риски, на протяжении отчетного либо финансового года вследствие назначения сотрудника (сотрудников) на должности, учитываемых в критериях идентификации должностей, которые относятся к категории «Другой персонал ПАО Сбербанк, принимающий риски».

2.4 Конкретные показатели идентификации перечня должностей, относящихся к категории «Другой персонал ПАО Сбербанк, принимающий риски», корректируются и видоизменяются на протяжении отчетного либо финансового года по решению Правления Банка. Такие изменения могут быть вызваны корректировкой оргструктуры ПАО Сбербанк, а также различными изменениями в законодательстве.

1. Общие принципы вознаграждения ключевых работников

Настоящая кадровая политика ПАО Сбербанк отражает особенности системы вознаграждения ключевых категорий персонала, которая базируется на следующих нерушимых принципах:

Принцип прозрачности

ПАО Сбербанк гарантирует и реализует систему полной прозрачности и понятности различных, осуществляемых банком выплат, которые предоставляются сотрудникам посредством четкого разъяснения применяемых принципов, методов и подходов. ПАО Сбербанк предоставляет и обосновывает информацию по всем реализуемым выплатам, льготам и пакетами привилегий, выплачиваемых сотрудникам ПАО Сбербанк.

Принцип подотчетности

Система вознаграждения сотрудников ПАО Сбербанк выстроена и реализуется в полном соответствии со стратегией развития ПАО Сбербанк, учитывая конкретные финансовые результаты компании и достижение поставленных стратегических задач. Уровень различных видов выплат всецело зависит от индивидуального вклада и работы каждого члена компании и эффективности деятельности структурных подразделений банка в целом.

Принцип интегрированности в кадровую политику

Система вознаграждения сотрудников компании представляет собой главенствующий элемент всей сформированной системы управления человеческими ресурсами, которая в тесной кооперации и взаимодействии с остальными функциями кадровой работы (отбор адаптация, обучение, аттестация, развитие, построение деловой карьеры) гарантирует реализацию комплексной стратегии в отношении управления человеческими ресурсами ПАО Сбербанк.

Принцип построения оправданной системы соотношения предоставляемых вознаграждений объему совершаемых подразделениями банка работ и операций

Уровень премиальных выплат и количество получаемого вознаграждения сотрудников, зависит от конкретных результатов их деятельности, с учётом всех возможных отрицательных финансовых последствий – убытков, непредусмотренных рисков ПАО Сбербанк.

Принцип внешней конкурентоспособности

ПАО Сбербанк обеспечивает уровень вознаграждения Ключевых работников, достаточный для привлечения, удержания, а также мотивации сотрудников компании, обладающих необходимым уровнем профессиональных компетенций и навыков для наиболее рационального и эффективного управления компанией.

В целях определения уровня и количества суммарного целевого дохода ПАО Сбербанк первостепенно ориентируется на рынок и заданный уровень оплаты труда относительно аналогичных должностей по региону.

Квалификационные требования, предъявляемые к сотрудникам ПАО Сбербанк

1.1 Приём на работу кандидатов на конкретные должности руководство ПАО Сбербанк берёт во внимание соответствие кандидатов их квалификации и профессиональным компетенциям, а также требованиям, предъявляемым к должности.

1.2 Квалификационные требования, предъявляемые к сотрудникам ПАО Сбербанк, регламентируются трудовым договором, заключаемым с сотрудником.

1.3 Весь персонал ПАО Сбербанк в обязательном порядке ознакамливается с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к должности.

1.4 Банк устанавливает требования к квалификации работников, руководствуясь действующими нормами законодательства Российской Федерации.

2 Общие принципы системы развития сотрудников банка

2.1 Система развития персонала ПАО Сбербанк подразумевает под собой выявление потребности в профессиональном развитии персонала, его обучении, бюджетирование и планирование, организация реализации индивидуальных планов по развитию и контроль полученных результатов.

2.2 Система развития персонала ПАО Сбербанк включает в себя обязательное формирование и развитие института коучинга и наставничества, развитие управленческого резерва, повышения уровня корпоративной культуры

2.3 Индивидуальная траектория развития составляется персонифицировано для каждого сотрудника с учетом его личностных характеристик, пожеланий, особенностей, предпочтений и интересов. Наращивание объемов предлагаемых к изучению курсов, программ развития поможет подготовить и «вырастить» нужного сотрудника с необходимым перечнем знаний, умений и навыков. Такой план развития обязательно должен содержать ключевые показатели эффективности, некие контрольные точки (KPI), которые помогут руководству отследить планомерное прохождение заданной траектории и выявить причины невыполнения или нарушения со стороны сотрудника, внести корректировки или оптимизировать дальнейшую работу

Заключительные положения

Настоящая Кадровая политика ПАО Сбербанк подлежит корректировкам и изменениям по решению Наблюдательного совета ПАО Сбербанк при необходимости изменений условий работы и функционирования ПАО Сбербанк, в том числе в связи с корректировками и дополнениями стратегии компании, масштабов и характера совершаемых операций, уровня и сочетания принимаемых рисков и результатов его деятельности.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Шаблон анкеты для опроса сотрудников филиала HN**





