

# Разработка управленческого решения в сфере управления персоналом в «ПАО Сбербанк России»

*Автор:*

*студент группы 21ТЗ - 502*

*Шемякина В.А.*

*Проверил:*

*К.э.н., доцент*

*Плетнёв Д.А.*



**СБЕРБАНК**

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

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

Значительная часть сотрудников работает непосредственно с клиентами, в т.ч. 32% во внутренних структурных подразделениях, 3% — в операционных подразделениях и 6% — в подразделениях инкассации. Изменена структура оплаты труда и увеличена постоянная часть совокупного дохода сотрудников за счет отмены месячной премии в подразделениях ПАО «Сбербанк». Этот вид премии сохранен в структуре оплаты работников розничного и корпоративного блоков, работающих с клиентами и которым установлены индивидуальные показатели эффективности.



**СБЕРБАНК**

## Структура управления ПАО "Сбербанк"



## Система управления персоналом Сбербанка РФ

Подсистема планирования	–текущее планирование; –перспективное планирование
Подсистема привлечения персонала	–работа на рынке ресурсов; –подбор и отбор персонала; –адаптация персонала
Подсистема развития персонала	–обучение и переподготовка персонала; –оценка результатов работы; –должностные перемещения
Подсистема управления резервом на выдвижение	–планирование резерва; –отбор резерва; –подготовка резерва
Подсистема стимулирования и оплаты труда	–основная оплата труда; –дополнительная оплата труда; –система морального стимулирования
Подсистема социальной и психологической поддержки персонала	–социальная политика; –социальная поддержка



Говоря о разработке управленческого решения в сфере управления персоналом в «ПАО Сбербанк России», то сотрудники не осведомлены о том, какая миссия и какие ценности декларирует их компания, также между сотрудниками разных подразделений отсутствуют интеграция в системе компании. По данным перечисленным причинам возникают следующие проблемы в компании:

- Во-первых, многие из сотрудников Сбербанка не видят стимулов к совершенствованию эффективности труда, повышения профессиональных качеств и знаний.
- Во-вторых, многие сотрудники при анализе конкретных ситуаций не способны дать адекватную оценку последствиям и ориентируются во многом на опыт решения проблем другими кредитными организациями
- В-третьих, в организации работы Сбербанка нет четкой последовательности взаимодействия сотрудников между подразделениями.
- В-четвертых, неэффективность взаимодействия между уровнями управления приводит к тому, что руководители вместо того, чтобы сосредоточиться на анализе и планировании деятельности банка, контролируют выполнение задач, осуществляют организацию и координацию.
- В – пятых, существует несколько недостатков системы ПСС. ПСС востребована, но не повсеместно: реализация происходит очагами, в ряде случаев присутствует эффект затухания активности после первоначального всплеска, успех реализации до сих пор в значительной мере зависит от усилий центральной команды.

Ключевые  
элементы  
стратегии

- 1 "Лицом к клиенту"
- 2 Индустриализация систем и процессов
- 3 **Производственная система Сбербанка (ПСС)**
- 4 Развитие сотрудников
- 5 Развитие международных операций

ПСС – один из пяти взаимосвязанных ключевых элементов Стратегии Банка

Успешная реализация ПСС является необходимым условием достижения Сбербанком своих стратегических целей

Альтернативным вариантом мотивации персонала в Сбербанке может служить выплата всем работникам процента от прибыли в равных долях между всеми участниками программы. В зарубежной практике такая система получила название profit sharing.

Смысл ее заключается в следующем: в начале года компания заявляет о своих планах на весь год и определяет, что в случае превышения чистой прибыли после уплаты налогов определенной суммы, некоторый процент от нее будет поровну распределен между участниками программы. Каждый сотрудник понимает, что от его работы, зависит прибыль компании на конец года, поэтому это мероприятие является сильным мотивационным фактором. Особенность программы состоит в том, что часть прибыли распределяется между сотрудниками, вне зависимости от позиции, должности и статуса человека. В программе не участвуют топ-менеджеры и высокопоставленные руководители, она рассчитана на начинающий и средний профессиональный состав. Профит-шеринг является способом повышения заинтересованности специалистов в своем рабочем месте. Внедрение данной программы позволяет предприятиям поддерживать имидж инновационных компаний не только в сфере их основной деятельности, но и в применении других внутренних технологий. Если необходимо оценить работу конкретного сотрудника за определенный период времени, применяется performance management platform. Результатом этой оценки может стать выплата премии или увеличение заработной платы. Исходя из вышеизложенного, считаем, что в процессе стратегического планирования на предприятиях должны быть учтены следующие элементы, способствующие мотивации персонала:

- Для персонала устанавливаются не только оперативные, но и стратегические цели. Оплата труда производится по результатам, которые фиксируются не только для текущей операционной деятельности, но и по выполнению стратегических планов.

Рост оплаты труда персонала осуществляется только в случае достижения удовлетворительных результатов работы предприятия (элемент profit sharing).

- Оплата труда каждого работника должна формироваться индивидуально. При стратегическом подходе к организации системы оплаты труда управление трудовой деятельностью персонала представляет собой циклический годичный процесс, в котором менеджер (руководитель программы) работает индивидуально с каждым подчиненным над установлением целей и ожиданий, осуществляет инструктирование и обучение, анализирует результаты и решает вопрос о размере вознаграждения (элемент performance management platform).

- При стимулировании персонала предприятия необходимо учитывать сложность и рискованность проекта с учетом определенных критериев, которые устанавливаются до начала программы.



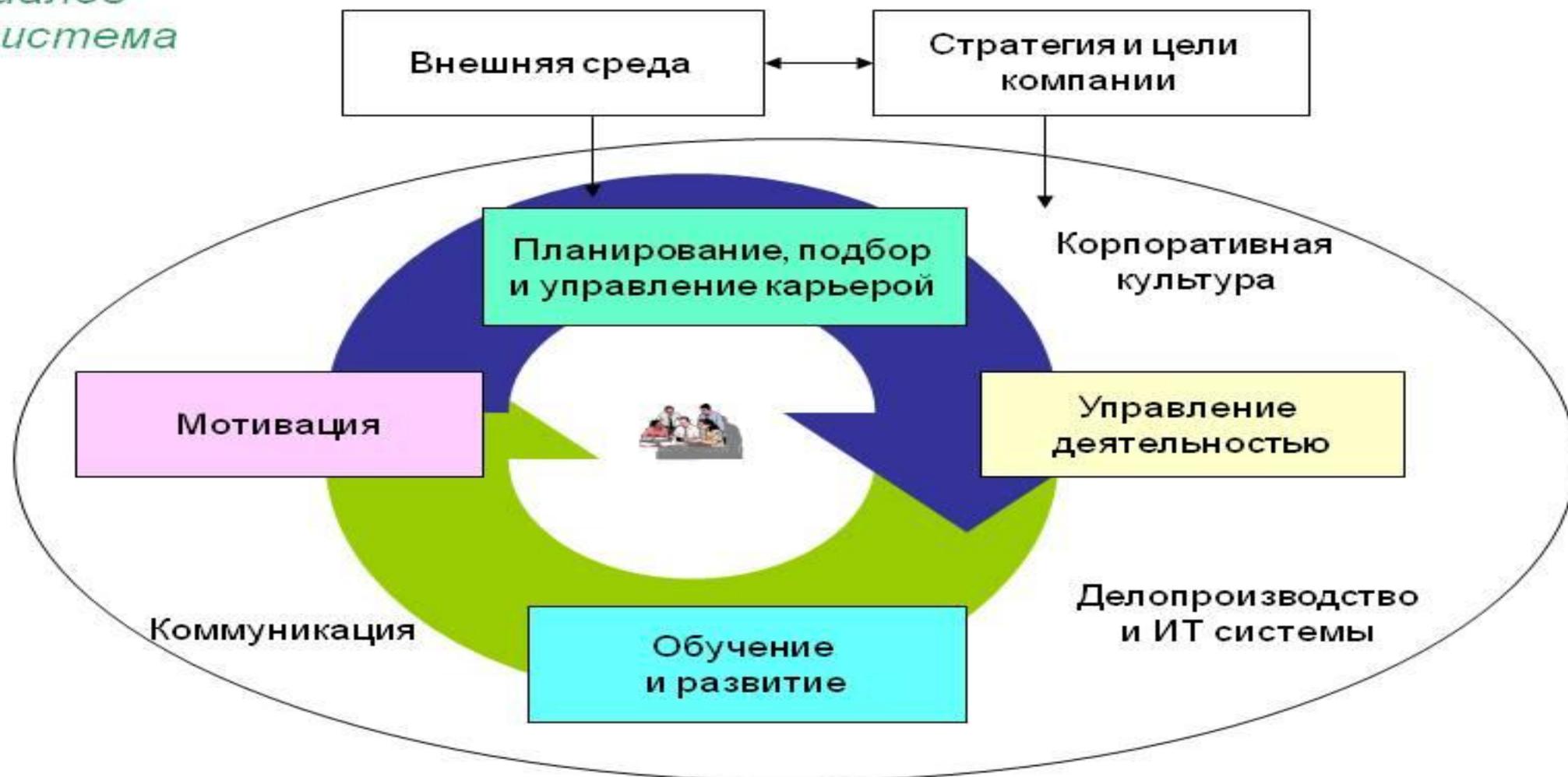
Стратегическое планирование системы оплаты труда с применением элементов зарубежных методик в более короткие сроки позволит Сбербанку достичь конкретных поставленных целей, эффективно мотивировать персонал, развивая его творческий потенциал, сохранить высококвалифицированные кадры, способные увеличить общую эффективность бизнеса.

Управление трудовой деятельностью является важным элементом общей стратегии компании. Она призвана упорядочить процедуру выполнения бизнес-целей каждым работником фирмы, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя.

Эти цели вытекают из стратегического плана компании. Иными словами, данная система направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии компании.

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*264 тысячи сотрудников  
12 тысяч филиалов  
4х уровневая система  
управления*



Для Сбербанка необходимо применять нестандартные шаги по формированию мотивационных систем, так как компания, существующая уже давно развивается и растет в России, но использование незамысловатых схем мотивации может привести ее к неудаче со стороны массовых увольнений сотрудников.

Данные сотрудники работают на Сбербанк не по причине приверженности к ней, а до тех пор, пока данная компания платит хорошую зарплату.

Как только это прекратится, нет никакой вероятности, что компанию будут поднимать ее любимые хорошо замотивированные сотрудники, а не государство.

В этом случае роль человеческого фактора опять играет решающую роль, даже если реализация стратегии происходит в Сбербанке России.

Человеческий ресурс является самым важным на сегодняшний момент ресурсом в организации: решения по стратегическим задачам, принимаемые руководством компании, являются различными целями и задачами каждого сотрудника предприятия. Таким образом, от того, как персонал может справиться со своими задачами в компании, зависит результат исходы реализации стратегии компании.

Поэтому для эффективного выполнения ежедневных задач необходима совершенная система мотивации, а также вовлеченность сотрудников в деятельность компании и понимание основных стратегических целей компании, иначе все остальные ресурсы для реализации стратегии (финансовые, информационные, производственные) будут не нужны ввиду отсутствия качественного выполнения важных стратегических целей и задач.

Ключевым фактором реализации стратегии любой организации являются люди. В современных условиях и коммерческих, важнейшее свойство персонала – это способность находить новые решения постоянно возникающих новых проблем. Использование системы поощрений и вознаграждений является одним из самых

Таким образом, Сбербанку России следует обратить внимание на так называемую «подачу» своей системы мотивации, использовать инновационные методы мотивации и формировать корпоративную культуру, направленную на сотрудников организации, так как они являются главным звеном на тому пути, по которому идет Сбербанк России.

