



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Тема: Повышение качества работы команды менеджеров в организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

66,11% авторского текста

Выполнил(а):

Волошина Милана Владимировна
Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Ч

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«16» июня 2023 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
Корнеев Д.Н.

Научный руководитель:
Базавлуцкая Л.М
доцент

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Теоретическое обоснование понятия качества работы команды менеджеров в теории и практике управления.....	6
1.2 Критерии эффективности деятельности управленческой команды.....	13
1.3 Оценка качества работы команды менеджеров в банковской системе управления.....	23
Выводы по первой главе.....	28
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПАО «СБЕРБАНК»	29
2.1.Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк».....	29
2.2 Кадровый аудит и анализ кадровой политики ПАО «Сбербанк».....	39
2.3 Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в ПАО «Сбербанк»	61
Выводы по второй главе.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях современной глобализации главным видом нематериальных активов, от которых напрямую зависит развитие организации, является человеческий капитал. Ввиду этого актуальной становится проблема эффективного использования кадровых ресурсов предприятия и правильного выбора форм организации их труда.

Грамотная организация процесса управления группой сотрудников (командой) способствует стимуляции деятельности, которая в свою очередь повышает эффективность рабочего процесса и успех всей организации в целом.

Способность к работе в команде ценится в любой области бизнеса. Эффективная команда способна генерировать качественную групповую и индивидуальную работу. Время не стоит на месте, так, современные команды кардинально отличаются от работавших прежде. Они стали более технологичны и разнообразны, ввиду этого перед коллективами встают новые вызовы.

Существует множество современных исследований в области управления персоналом. Данные работы ясно дают понять важность командных форм организации деятельности сотрудников в компании. Необходимо выделить позиции лидирующих компаний в отношении командной работы и определить их общие характерные черты.

Степень разработанности проблемы исследования. Основными предпосылками исследования являются теоретические и практические труды российских и зарубежных авторов. В значительной мере позволили вплотную подойти к раскрытию специфики определения команды и управленческой команды, следующие отечественные исследователи: Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, В.И. Добренькова, Г.В. Ковтун, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, Е.Г. Кахраман, Н.В. Боровикова, А.А. Бессонов, Н.В. Савина и др.

Среди зарубежных авторов можно выделить таких как В.Л. Гайда, Х.

Роббинс, М. Финли, Д. Шустерман, Р. Эвангелист, Г. Манфред, Г. Паркер, Р. Кропп, Д.Г. Бойета, Д.Е. Фишбейн, Б. Швальбе и др. К числу наиболее известных отечественных представителей, изучающих факторы и критерии, влияющие на эффективность работы команды, следует отнести научные труды таких авторов как Е.В. Карташевич, О.И. Козлова, И.В. Келина, Д.В. Родин, И.В. Конев, Я.В. Федосюк и др.

В зарубежной литературе можно выделить труды следующих авторов: Г. Лазарус, Дж. Шанахан, А. Фридман и др. Исследования, посвященные становлению управленческих команд в организации, а также различным технологиям формирования команд, представлены среди таких авторов как П.В. Филиндаш, А. Адизес, А.Л. Кошек, Л.Д. Моргунова, Д.У. Кейрси, М.Р. Белбин и др.

В последнее десятилетие стал очевиден тренд трансформации деятельности организаций. Данное явление характеризуется увеличением доли командной работы, а также работы в рабочих группах.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современном мире способность к работе в команде ценится в любой области бизнеса. Эффективная команда способна генерировать качественную групповую и индивидуальную работу. Время не стоит на месте, так, современные команды кардинально отличаются от работавших прежде. Они стали более технологичны и разнообразны, ввиду этого перед коллективами встают новые вызовы.

Объект исследования – процессы формирования и функционирования эффективной управленческой команды.

Предмет исследования – повышение качества работы команды менеджеров в ПАО «Сбербанк».

Целью работы является теоретическое обоснование, анализ, выявление факторов, которые влияют на эффективность работы команды и разработка рекомендаций по повышению ее качества в ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие

задачи:

1. Исследовать теоретические основы качества работы команды менеджеров в теории и практике управления
2. Охарактеризовать организационно-экономическую деятельность в ПАО «Сбербанк».
3. Провести кадровый аудит и анализ кадровой политики ПАО «Сбербанк»;
4. Разработать рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в ПАО «Сбербанк».

Теоретико-методологическая основа исследования.

Методологической основой исследования является диалектический метод познания.

Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных их трудах, ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования организационной эффективности, теории систем и экономического анализа.

Практическая значимость работы заключается в том, что приведенные выводы в работе можно использовать при формировании команд в других компаниях.

Методы исследования: теоретические методы (анализ, сравнение); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

База исследования. В работе рассматривается отделение ПАО «Сбербанк» находящееся по адресу: город Магнитогорск, ул. 50-летия Магнитки, дом 33а пом2. Услуги отделения: кредиты наличными, рефинансирование, вклады, кредитные карты, сберегательный счет с картой, перевод пенсии, платежи и переводы, страхование, пополнение счетов и вкладов.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретическое обоснование понятия качества работы команды менеджеров в теории и практике управления

Многие отечественные и зарубежные ученые занимаются вопросами командообразования. Исследования по формированию, развитию и функционированию команд принадлежат таким зарубежным ученым, как: Р.М. Белбин [2], М. Армстронг [3], М. Геллерт [4], К. Новак [4]. В психологии данному вопросу посвящены работы В.В. Авдеева [5], В.В. Исаева [6], Ю.В. Синягина [7].

Также данной теме уделяли внимание такие социологи, как К. Левин [8], А.И. Пригожин [11]. Из отечественных ученых вопросом теории управления занимались В.Н. Бурков [12], Д.А. Новиков [12], А.В. Цветков [13], Е.В. Колосова [13] и другие.

Групповая форма организации труда – далеко не новое явление, однако с годами подход к применению такой формы труда качественно изменяется. Для того чтобы поспеть за стремительными темпами развития рыночной среды, которая буквально пронизана инновационными цифровыми технологиями, компании расстаются с традиционными иерархическими организационными моделями, отдавая предпочтение командным формам организации труда.

В таблице 1 показаны основные особенности командной формы организации труда в различных компаниях.

Рассмотрим принципы каждой компании в работе с командами [14].

1. В течение последнего десятилетия исследователи Google потратили огромнейшие суммы на изучение практически всех аспектов жизни своих сотрудников.

Таблица 1 – Особенности работы с командами в различных компаниях

Особенности работы с командами	Компания
1	2
Ведущее отличие эффективных команд – психологическая безопасность участников Состав команды не имеет значения	Google
Индивидуальное обучение управленцев менее эффективно, чем обучение групповое	General Electric (GE)
Использование рабочих команд поднимает производительность на 40%	Procter & Gamble
Особое внимание уделяют работе каждого сотрудника в команде, обеспечивают индивидуальный подход и прозрачность вклада участника команды в общее дело	Сбербанк-Технологии
Управленческая система выделяет четыре основных элемента управления командами: формирование, внутренние коммуникации, сплочение и индивидуальное развитие	McKinsey&Company

Транснациональная корпорация решила найти метод формирования «идеальной команды». В 2012 году Google запустил проект под названием «Аристотель». Он продлился несколько лет и состоял из интервью с сотнями сотрудников. Были проанализированы данные о множестве команд в составе компании. Учитывалось все, вплоть до количества совместных обедов в неделю. Они изучили, как взаимодействуют друг с другом сотрудники компании в командах, чтобы определить факторы, влияющие на эффективность их работы. Были сделаны выводы, что состав команды имеет слабое влияние на ее продуктивность. Ведущим же отличием эффективных команд оказалась психологическая безопасность участников проекта – это общая вера в команду как безопасное для межличностного общения место [15].

Представители Google провели более 200 интервью с сотрудниками компании, в ходе которых отслеживали более 180 атрибутов для 180 команд. Но ничего не подтверждало, что именно комбинация определенных типов личностей, или навыков, или опыта делает эти команды эффективными. «Состав команды не имел значения», - говорит Абир Дуби, менеджер подразделения Google по Анализу Людей [16].

Целью исследования являлось определение факторов, влияющих на эффективность работы в команде. По итогам интервью было отмечено, что продуктивность командной работы зависит не от состава команды, а от координации в проекте [17].

На основе проведенного исследования представители Google выделили пять факторов, которые присущи успешным командам:

1. Психологическая безопасность. Могут ли участники проекта брать на себя риски, не чувствуя себя при этом незащищенными.

2. Зависимость. Рассчитывают ли участники на помощь своих коллег для того, чтобы повысить качество проекта.

3. Структура и ясность. Понимают ли участники цели и планы всей команды.

4. Значение работы. Является ли выполняемая работа важной для каждого участника команды.

5. Влияние работы. Считают ли участники работу, которую выполняет команда, значимой [18].

Участники исследования, которые дали положительный ответ на все пять вопросов, относились к успешным командам. При этом наиболее важным фактором, влияющим на успех совместной работы, была определена психологическая безопасность.

Например, в успешных проектах любой сотрудник без смущения может спросить: «Зачем мы это делаем?».

К большому сожалению, сотрудники компаний часто обходят стороной вопросы такого характера только из-за того, что это может повлиять на восприятие их компетентности или осведомленности. Такой вид самозащиты в наибольшей степени вредит эффективности совместной работы, отмечают исследователи [19].

Определено, что члены «безопасных» команд часто задают подобные вопросы, благодаря чему знают слабые стороны каждого и могут брать на себя различные роли.

Работники с наибольшим уровнем защиты приносят Google большой доход, генерируют благодаря коллегам больше идей.

Для развития чувства «защищенности» в командах, специалистами Google было разработано специальное приложение «gTeams». Оно сделано в форме онлайн-опросника, где за 10 минут сотрудники команд отвечают, как они могут охарактеризовать работу над проектом. По мнению исследователей, это помогает участникам проекта определить слабые стороны их работы, а затем проводить командные встречи для обмена идеями и оценки работы над проектом [20].

2. Одной из самых лучших систем подготовки управленческих кадров признана система, используемая в корпорации General Electric (GE). Их корпоративный университет изначально был образцом для подражания для всех остальных крупнейших мировых компаний, инвестирующих свои ресурсы в развитие собственных сотрудников.

Особенностью метода подготовки кадров в GE выступает фокус на обучение команд, а не индивидуумов в комплексе с работой над проектами из «реального мира».

Было выяснено, что при прохождении управленцами индивидуальных курсов подготовки (классические программы MBA) есть серьезная проблема. Она выражается в том, что такие управленцы не всегда имеют успех при применении полученных знаний, так как их коллеги, не прошедшие обучения, сопротивляются изменениям. Когда команда менеджеров обучаются вместе, у них появляется общий взгляд на проблемы и задачи компании. Как результат, изменения внедряются гораздо эффективнее и быстрее [21].

3. В Procter & Gamble приоритетной является командная работа, именно поэтому руководящий состав ориентирован на окружение себя лучшими людьми. Это заставляет компанию тщательно подходить к найму сотрудников, а также вкладываться в развитие их потенциала [22].

От служащих P&G ждут того, что они будут брать на себя ответственность и принимать решения, данная политика подкрепляется системой денежного стимулирования.

В компании существуют 5 уровней компенсации, привязанных к различным уровням квалификации. Связь с командной работой заключается в том, что для перехода на следующий уровень кандидату на повышение необходимо продемонстрировать коллегам свои идеи и навыки. Именно члены команды решают, достаточно ли у этого сотрудника компетенций для новой квалификации [23].

По итогам исследований было отмечено, что на 18 предприятиях Procter & Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40%, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд.

4. Сбербанк-Технологии (СберТех) – молодая российская IT-компания в Группе Сбербанка. СберТех разрабатывает высокотехнологичные услуги для крупнейшего банка страны, чтобы сделать сервис доступнее, безопаснее и удобнее. Важнейший навык для сотрудника, по мнению организации, – умение работать в команде. Любые взаимодействия внутри команд основываются на доверии и личной ответственности.

Для обеспечения наилучших результатов компания старается раскрыть потенциал каждого сотрудника: регулярно проводятся внутренние и внешние хакатоны, митапы, конференции и встречи с признанными экспертами IT [24].

В рамках командной работы применяется Scrum-методика: проекты имеют формат двухнедельных спринтов. В каждый спринт команда набирает определенное число задач и ежедневно сводит статус. Благодаря такой подробности заказчик видит статус работ и вклад каждого сотрудника за определенный промежуток времени. Этот формат обеспечивает максимальную прозрачность работы, что мотивирует всю команду двигаться вперед.

5. Компания McKinsey&Company является одним из мировых лидеров по использованию командного труда. Политика фирмы говорит о том, что управление командой – отдельная важная задача. Именно поэтому выделяется огромное количество средств и времени на обучение лидеров команд при помощи специальных информационных модулей, программ наставничества и конференций.

Управленческая система выделяет четыре основных элемента управления командами: формирование, внутренние коммуникации, сплочение и индивидуальное развитие [25].

Рассмотрим подход McKinsey к вопросам формирования команды и найма. Упор сделан на правильное формирование команды. Специалисты организации утверждают, что к процессу выбора участников своей команды стоит подходить вдумчиво, оценивать опыт, интеллектуальные способности и навыки межличностного общения.

В McKinsey подбирают людей для проекта в зависимости от конкретных требований ситуации, ввиду этого перечень нужных компетенций членов команды может варьироваться в зависимости от специфики проекта.

McKinsey славится своей спецификой работы, которая не всегда применима за пределами этой организации. Такая ситуация, как «текучка» в командах позволяет сотрудникам постоянно переходить из одной рабочей группы в другую, средняя продолжительность проекта составляет полгода, и по его окончании для другой задачи формируется новая команда. У руководителя проекта всегда есть обширная база специалистов, тем более что для участия в команде их можно приглашать из любого представительства McKinsey во всем мире [26].

Важность коммуникаций в McKinsey подкрепляется правилом «поддерживайте движение информации». Сила информации неоспорима, характерное отличие от других видов ресурсов состоит в том, что ценность информации возрастает пропорционально количеству людей, использующих

ее. Для преуспевания команды необходимо обеспечить постоянный обмен информацией. Это осуществляется главным образом посредством кратких, целенаправленных сообщений и совещаний. Кроме того, не стоит пренебрегать простым общением вне графика совещаний.

В McKinsey не пренебрегают процессом сплочения команд. Управленцы отмечают важность постоянного контакта с командой для определения уровня ее мотивации и энтузиазма в течение проекта, особое внимание уделяется сотрудникам при возникновении трудностей. Несомненно, любые усилия по сплочению команды имеют длительный положительный эффект. Следование намеченному курсу, оценка вклада каждого участника в проект, уважительное отношение, сопереживание и готовность прийти на помощь способствуют эффективной работе команды.

Развитие сотрудников – неотъемлемая часть культуры McKinsey. Установление высокой планки ожиданий способствует постоянному развитию сотрудников. Такая система улучшает уровень эффективности работы команд, помогает сотрудникам достигать карьерных целей и выполнять задачи организации.

Таким образом, проанализировав отношение к командной работе лидирующих мировых компаний, которые активно используют командную форму труда в своей деятельности, можно выделить ряд схожих факторов, влияющих на эффективную работу команд.

Во-первых, компании, активно использующие командную форму организации труда, большое внимание уделяют развитию и обучению своих сотрудников. Ежегодно многомиллионные суммы выделяются на всевозможные обучающие программы, создаются корпоративные институты, разрабатываются и внедряются специальные приложения, предназначенные для развития навыков командной работы.

Во-вторых, фактором успешной командной работы является сплоченность и «чувство защищенности». Важен эмоциональный аспект внутри команды. Ощущение под держки со стороны коллег, наличие

командного духа, разделение ответственности и уважительное отношение друг к другу не только делают работу более эффективной, но и позволяют сотрудникам получать удовольствие от нахождения среди единомышленников и чувствовать сопричастность к общему делу. В-третьих, отмечается главная роль руководителя, который направляет команду, отслеживает и контролирует выполнение поставленных задач.

Компании, ориентирующиеся на командную работу, создают все условия для максимально эффективного взаимодействия сотрудников в процессе их деятельности.

Ввиду того, что спрос будет с каждого, порицание и похвала будут в равной степени относиться ко всем. Данный подход к организации труда способен замотивировать сотрудников на активные, даже смелые действия без страха провала. Проводя анализ исследований крупных компаний, был также замечен тот факт, что оперируя термином «команда», на практике зачастую это бывают рабочие группы.

1.2 Критерии эффективности деятельности управленческой команды

В современных условиях процесс командной работы связан, в первую очередь, с главным ресурсом социально-экономического развития – деятельностью профессионалов, которые образуют управленческую команду, эффективно взаимодействуя между собой. Однако главной целью управленческой команды является достижение того, чтобы эффективно управлять процессами и достигать социально значимых результатов в развитии организации.

Во многих отечественных и зарубежных исследованиях значительное место отводится командной эффективности, методам и разработке стратегий этими процессами [35]. Тем не менее, для целесообразности эффективной командной работы необходимы четкие критерии успешности ее

деятельности, при отсутствии которых, процесс функционирования команд и перспектива достижения эффективности будет сомнительной.

В ряде работ распространено мнение о том, что эффективность командной работы зависит от двух взаимосвязанных подходов к определению критериев. К первому критерию относится эффективность управленческой команды с точки зрения организационных процессов. Ко второму – позиция удовлетворенности каждого члена команды, рассматриваемая как необходимое условие для совместной деятельности [20]. В работе будут использованы оба обозначенных подхода в качестве основания для определения критериев эффективности работы команды.

Как известно, правильный подход со стороны руководства организации ко всем организационным процессам, учёту способностей, интеллектуально-эмоциональной составляющей и лидерскому потенциалу, способствует превращению человеческого потенциала в самомотивирующуюся систему. В нашем понимании эффективная управленческая команда – это высококвалифицированные, наиболее талантливые, высокопотенциальные сотрудники. Именно члены команды задают стандарт максимальной эффективности и постоянно демонстрируют высокие результаты. Любая управленческая команда предполагает наличие доверия, определенного набора ценностей, которые поощряют каждого ее члена принимать чужую точку зрения, стоять на позициях сотрудничества, признавая успехи и интересы других.

Эффективность работы команды тесно связана с эффективностью управления, поэтому наиболее полно отражают эффективность деятельности управленческой команды, следующие критерии:

1. Эффективность управления по уровню прибыли и тенденции снижения или увеличения этого показателя;
2. Социально-экономический критерий эффективности деятельности связанный со стабильностью (положение на рынке, производство, структура) способностью приспосабливаться к внешним изменениям среды (взаимосвязь

деятельности организации с показателями внешней среды) ростом (темпы роста производства, количество нововведений, численность занятых) способностью планировать и прогнозировать деятельность организации в долгосрочном масштабе;

3. Показатель экономичности, характеризующий результативность организационной системы, т. е. соответствие результатов деятельности организации с действиями менеджмента, при которых полученные показатели будут являться критерием эффективности управления;

4. Эффективность управления в системе – «входы» и «выходы», которые измеряют полученные отдачи от решения, т.е. соотношение «выхода» к «входу». В этом случае определяется эффект от принятия управленческих решений в организации, осуществления конкретных шагов и скорости принятия решения;

5. Эффективность системы управления с использованием каждого элемента – квалификации управляющих кадров и их умение подходить творчески к решению конкретных проблем, применение передовых методов управления, скорость, полная информационная составляющая;

6. Эффективность, основанная на принципе: своевременность, количество, качество;

7. Эффективная выработка целей и задач, что является функциями самого управления и осуществляется как в рамках управляемого объекта, так и в рамках функционирования управления (т.е. функционирование средств и сил в системе технико-организационной и социально-психологической сфере);

8. От эффективности процессов управления и рациональной структуры зависят конечные результаты деятельности организации. Возрастает роль научно технического прогресса, обостряется конкуренция посредством использования энергетических и сырьевых воздействий на окружающую среду. Так же возрастает уровень нововведений – связанный с творческим процессом приспособления организации к внешним и внутренним

изменениям, т. е. с точки зрения потребителя поддерживается пригодность продукции;

9. Эффективность управления, связанная с характеристиками организации, которые влияют на повышение производительности труда, снижение текучести кадров и т.д. Командное управление предполагает обеспечить «удовлетворенность» каждого участника, создавая чувство уверенности и безопасности;

10. В процессе деятельности управленческой команды, между всеми участниками устанавливается особый тип взаимоотношений, основанный на личностном принятии друг друга, взаимном уважении и признании. Совместная командная деятельность способствует возникновению интеллектуального, эмоционального и волевого единства, что предполагает эффективное построение деятельности организации в целом. В связи с этим усиливается приверженность целям компании, а также предоставляется возможность преобразования отношений производства, изменения организационной структуры и процесса управления [22].

Итак, определены критерии эффективности командной работы в управленческой деятельности. Для достижений вышеуказанных показателей необходимы следующие условия в деятельности эффективной управленческой команды:

1. Самоорганизация команды;
2. Постоянный состав команды;
3. Единый лидер, признанный командой;
4. Рефлексия команды над собственной деятельностью;
5. Компетентность и профессионализм членов команды;
6. Самомотивация членов команды;
7. Синергетический эффект от совместной деятельности;
8. Принцип гештальта, выражающий понимание членам команды целей и задач деятельности;
9. Командная ответственность членов команды;

10. Психологическая совместимость членов команды;

11. Гибкая коммуникация – доверие, амбиции, правила взаимодействия членов команды;

12. Гибкая информация – содержание рабочих процессов, цели, задачи.

Таким образом, для эффективности командной работы в управленческой деятельности, необходима, в первую очередь, самоорганизующаяся система, созданная на основе адхократических принципов. К ним относятся: организационные механизмы и неформальные объединения людей, направленные на решение новых проблем, но, тем не менее, особую роль в формировании эффективной управленческой команды занимает первый руководитель, именно он направляет внутрикомандные процессы в нужное русло и задает основу существования команды [23].

Роль руководителя рассматривается как система социальных взаимоотношений между членами управленческой команды, представляющая фасилитацию, то есть организацию процесса без навязывания собственной позиции. Сочетание таких параметров, указывает на сплоченность каждого участника команды, являясь мерой взаимного тяготения, как друг к другу, так и к команде в целом. Сплоченность выражается в стремлении оставаться в команде, сохранять постоянный состав и не нанимать специалистов со стороны, стремиться к сотрудничеству для решения общих целей и задач. Так, например, на протяжении многих лет крупная зарубежная компания «Sameo» является экономическим и технологическим лидером отрасли. Руководитель данной компании очень ограничен в возможности привлечения в управленческую команду внешних специалистов, утверждая, что постоянный состав команды является основой эффективного управления. Для этого в компании была организована мощная система внутреннего обучения, основанная на наставничестве, корпоративных тренингах и мозговом штурме. Итогом послужило то, что с 2005 года управленческая команда сохраняет постоянный состав, где каждый участник удовлетворен и эффективно добивается поставленных целей [24].

Поэтому правильная кадровая стратегия, должна ориентироваться на подготовку сотрудников «под себя», что требует предварительного обучения и отбора работников. Кадровая стратегия, обеспечивает стабильность работы организации, командный дух, развивая корпоративную культуру.

Кроме того, показатель численности команды, является главным элементом эффективности командной деятельности. Общеизвестно, что малочисленные команды более сплоченные и эффективные, чем команды с большим количеством участников. На сегодняшний день численность участников команды представляется классическим ориентиром – 7 ± 2 человека. Но, важным является не определение классификации, большая команда или маленькая, а именно ее оптимальная численность, от которой зависит жизнедеятельность команды. Не стоит забывать о том, что и слишком большие команды не приносят желаемого результата, так как люди часто оказываются вне совместной работы, участники тратят время впустую при координации действий, обмене информацией и появляется ощущение дезорганизации и неупорядоченной коммуникации.

Для создания эффективной управленческой команды необходим лидерруководитель. Лидерский фактор должен рассматриваться как партнерское взаимодействие между лидером и участниками команды, основанный на харизме и личном авторитете руководителя. Эффективность деятельности управленческой команды обусловлена наличием компетентности и профессионализма не только у лидера-руководителя, но и у каждого члена команды. Профессиональные характеристики членов команды должны определяться согласно квалификационным справочникам должностей руководителей-специалистов, к названным характеристикам также относится уровень отраслевого опыта, складывающийся на протяжении многих лет.

Так же в командном управлении процесс делегирования является динамичным процессом, заключающимся в передаче лидерских функций от первого руководителя тем членам команды, которые являются более

компетентными в решении нестандартных задач и осуществлении новых проектов. Помимо этого большое значение в команде имеет рефлексия, которая характеризуется формой теоретической деятельности лидера и членов команды, направленная на динамику, осмысление роли в команде и своего статуса, что позволяет выстраивать более эффективное взаимодействие и выбирать адаптивную и гибкую стратегию поведения [25].

Командная работа требует от участников соблюдения моральноэтических принципов, которые являются важным элементом, формируя у руководителей представление о честности, порядочности, ответственности, принципиальности. При этом в основе идентификации руководителей себя и других членов управленческой команды лежит механизм, который определяется через рефлексию доверия. Деятельность команды должна предполагать взаимное доверие, именно такой контекст ложится в основу формирования командной субкультуры, которая основана на философии общего дела, где правила игры задаются не инструкциями, а ценностями команды.

Кроме того, для системообразующего фактора в формировании эффективной командной работы выступает организационная культура, рассмотренная наиболее характерными для нее чертами, такими как креативность и динамичность, которые позволяют каждому члену команды идти на риски при достижении целей, а экспериментаторство и новаторство являются определяющей сущностью эффективной деятельности команды.

Одним из основных принципов, который определяет создание организационной культуры управленческой команды, является организация самомотивации её членов. Особый интерес управленцев к практическим и теоретическим вопросам самомотивации поведения связан с тенденцией расширения практического использования самомотивации и, в связи с этим, ощутимым снижением трудозатрат управленческого персонала на консультирование и планирование в результате применения самомотивации. Другими словами, если сотрудник хорошо мотивирован, он не нуждается в

контроле по вопросам выполнения тех или иных работ, так как такие поручения он выполняет самостоятельно. Самомотивация в деятельности управленческой команды является важным инструментом, который предполагает положительное влияние на доход организации и закрепляет лучших специалистов, которые самосовершенствуются, самоутверждаются и знают, как своевременно добиваться поставленных целей и задач [26].

Так же комплексное использование таких мотивационных методов, как экономические (участие в прибылях, владение собственностью и т. д.), материальные компенсации (доплата за решение конкретных задач, за активность и т. д.), социальный пакет (оплата отдыха, медицинское обслуживание и т. д.), позволят повысить эффективность работы, как каждого члена команды, так и управленческой команды в целом [26].

Управленческая команда должна являться высшей степенью развития команды, посредством сформировавшейся в ней продуктивной организационной культуры, которая становится самоочевидной для каждого члена. Кроме того, управленческая команда представляет собой совокупность взаимодействующих друг с другом сотрудников, что является корпоративным духом, который максимально и напрямую объединяет интересы персонала вокруг общеорганизационных целей, соответствующих синергетическим принципам самоорганизации.

Эффект синергии в управленческой структуре возникает в результате эффективного использования основных средств организации и персонала. Синергия была объяснена невозможным, но по жизни точным уравнением $2+2=5$. Команда обладает потенциальными возможностями, превышающими сумму возможностей ее индивидуальных участников. Совместные синергетические эффекты, которые также называют синергизмом, предполагают качественно новое командное отношение и качественно новый совместный вид энергии. Можно выделить следующие условия возникновения синергизма: эмоциональная вовлеченность участников команды, ролевое распределение и оптимальная структуризация команды. В

сфере управления выделяется оперативный синергизм, который включает в себя два аспекта. К первому относится работа с персоналом, направленная на увеличение кадрового потенциала: обмен опытом, обучение, внутренняя ротация кадров. Ко второму – структура, построение и связи коммуникации между звеньями, а также контроль и координация. Для синергии необходимы дополнительные факторы, требующие проявления внимания к участникам команды: дипломатичный подход, поощрение творческой инициативы и рационализаторства, а также социально-психологические и экономические меры. Эффект синергии должен присутствовать в любой истинной команде, предполагая, что целое больше суммы частей [27].

В психологии популярным условием для эффективности командной работы является принцип гештальта, который указывает на то, что команда это единое и неделимое целое. В первую очередь, это работа в целом, общее понимание целей и задач для коллектива. Во вторую очередь – это целостная команда, без опоры на каждого работника в отдельности. Грамотная и слаженная работа будет построена тогда, когда управленческая команда будет соблюдать следующие условия: близость (имеется в виду тенденция восприниматься вместе), схожесть, целостность (тенденция к целостности и упрощению), замкнутость (действие только на командные ценности), смежность, общая зона [28].

Основным направлением эффективной работы команды является психологическая совместимость участников и благоприятный психологический климат. Например, управленческая команда должна легко собираться вместе – данный пункт показывает энергетическую согласованность командных действий, определяющий степень слаженности команды, т. е. если команда легко собирается вместе, тогда будет наблюдаться эффект командной работы, связанный с использованием методов повышения результативности деятельности всей организации. Каждый член команды должен иметь личную заинтересованность в достижении командных целей, отражая духовную вовлеченность во

внутрикомандные процессы, брать на себя ответственность за выполнение своих обязательств, а также без давления выслушивать позиции других. Также члены команды должны искренне говорить о своих мотивах, а не пытаться сказать то, что хочет слышать команда или руководитель. Каждый говорит только за себя и от своего имени, отделяя индивидуальные ценности от общекомандных. Например, в деятельности управленческой команды это могут быть совещания, где участникам будут объясняться задачи и цели предприятия или всевозможные переговоры по разъяснению членам команды важности деятельности общеорганизационных процессов [28].

Однако эффективная команда не застрахована от конфликтных ситуаций, они могут проявляться в рабочих моментах, рассмотренных, скорее, как возможность решения какого-либо вопроса. В случае конфликтов команда должна воспринимать несогласия других участников спокойно, находить точки соприкосновения, обсуждать причины и применять методы преодоления конфликтов. Поэтому обратная связь в деятельности команды бывает как позитивная, так и негативная. Обычно критика не предполагает личной направленности (критикуются действия человека, а не он сам) и воспринимается как рядовое событие.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное функционирование управленческой команды зависит от различных критериев и показателей. Как правило, это определяется совместной деятельностью, когда каждый член команды зависит от других участников не в линейном виде, а может быть реализован в условиях совместновзаимодействующей, совместно-последовательной и совместноиндивидуальной деятельности, что в итоге приводит к высшей степени развития команды и позволяет получить эффективное управление процессами, как в структурных подразделениях, так и в организации в целом.

1.3 Оценка качества работы команды менеджеров в банковской системе управления

Специалисты, как в России, так и за рубежом, утверждают, что на довольно насыщенном рынке банковских услуг сегодня как раз качество обслуживания клиентов предопределяет успех конкурентной борьбы. О качестве товаров и услуг и о качестве в целом написано много научных трудов. Сфера услуг представляет собой динамично развивающуюся сферу российской экономики. Чем больше в данной сфере появляется новых видов услуг и организаций их оказываемых, тем выше конкуренция, тем чаще возникает вопрос о качестве предоставляемых услуг, так и о принципиальном потребителю [11].

Для того чтобы измерить качество банковской услуги, нужно понимать, что представляет собой качество обслуживания в банке. Банковская услуга как продукт – это неосязаемое, нематериальное действие или выполнение работы, не ведущее к владению чем-нибудь материальным. Как правило, такие действия или виды работ происходят в момент непосредственного контакта производителя банковской услуги и ее потребителя. По этим причинам, по мнению специалистов, качество банковской услуги имеет отношение к интерактивному процессу, происходящему между банком и клиентом.

Качество банковской услуги однозначно зависит от процесса сравнения потребителем своих ожиданий качества банковской услуги до её потребления с непосредственным восприятием качества банковской услуги в момент и после ее потребления. Восприятие качества банковской услуги потребителем в момент ее потребления происходит по двум главным аспектам: что потребитель получает от банковской услуги (технический аспект качества) и как потребитель получает банковскую услугу (функциональный аспект качества).

К настоящему времени создано большое количество методов оценки качества услуг. Среди них нужно выделить четыре, отличающихся концептуально и методологически друг от друга. Это следующие методы:

1. Методика оценки качества услуг SERVQUAL.
2. Методика SERVPERF Кронины и Тэйлора.
3. Метод INDSERV.
4. Методика Кано.

Методика SERVQUAL, как правило применяется как основа для разработки других методов оценки качества услуг. Данная методика основана в середине 80-х годов группой американских исследователей из Техасского университета [16]. Она разработана на основе серии фокус – групп и глубинных интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг. Авторы концепции «ожидание минус восприятие», а иначе методика SERVQUAL стремились создать унифицированную методику оценки качества обслуживания именно с точки зрения потребительской услуги. В ходе чего был сделан вывод, что воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями клиента и реально воспринимаемым качеством. Когда ожидания превосходят воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, в следствии чего клиент удовлетворен.

Метод SERVPERF сводится к факторной оценке восприятия покупателями предоставляемого сервиса, и эта модель активно используется для оценки работы персонала компании [13]. Одним из инструментов метода SERVPERF, является метод «Таинственный покупатель».

Этапы исследования качества обслуживания методом «Таинственный покупатель» на основе модели SERVPERF включают:

1. Определение параметров оценки (вопросов или утверждений) в анкете в соответствии с факторами RATER (показатели, которые Вы хотите

оценить, например, «вежливость», «умение дать консультацию с учетом потребностей покупателя» и пр.).

2. Определение стандартов качества/обслуживания в соответствии с целями и требованиями вашей организации.

3. Подбор и обучение исследователей для роли покупателей. Проведение акции «Таинственный покупатель».

4. Обработка данных полевого исследования и расчет индекса качества.

5. Принятие решений по шагам, ведущим к улучшению качества обслуживания.

6. Повторные замеры качества обслуживания.

Для проведения оценки методом «Таинственный покупатель» используется следующий инструментарий:

1. Анкета (оценочный формуляр).

2. Сценарий поведения Покупателя.

3. Легенда Покупателя.

4. Расписание визитов.

Анкета состоит из параметров оценки, которые точно отражают процесс качественного обслуживания с целью выявления степени соответствия личных качеств работника и оценивания эффективности его работы [12] (есть базовые модели анкет, но как правило анкета разрабатывается под индивидуального заказчика, с учетом его пожеланий).

Сценарий поведения Покупателя и его легенда должны быть максимально достоверны и соответствовать портрету ваших постоянных клиентов. Расписание визитов должно охватывать значимый период времени.

Основным результатом проведения исследования должен стать план мероприятий, ведущий к улучшению качества обслуживания – разработка и внедрение новой системы качества, обучение сотрудников. Дальнейшее исследование покажет, насколько верными были предпринятые шаги.

Попытки использовать метод SERVQUAL, и SERVPERF для оценки качества сервиса в корпоративном секторе (B2B) показали, что данные

методы выстроены таким образом, что учитывают в основном персональное восприятие качества сервиса, а не оценку со стороны компании-потребителя. Для решения этой проблемы С. Гоунарисом был разработан метод INDSERV [4]. Название метода сформировано сокращениями двух английских слов: IND («промышленный») и SERV («сервис»).

В основу метода положены два подхода к исследованию воспринятого потребителем качества сервиса:

1. Рассмотрение воспринятого качества сервиса как конечного и независимого показателя. Данный подход подразумевает получение прямой оценки воспринятого качества от потребителей путём опроса.

2. Рассмотрение воспринятого качества сервиса как многоуровневого (иерархического) показателя.

Метод, аналогично методу SERVQUAL, основан на опросе потребителей, но при этом используются иные характеристики качества сервиса, а именно:

- потенциальное качество;
- жёсткое качество процесса;
- мягкое качество процесса;
- финальное качество.

Суть этих характеристик заключается в следующем:

– потенциальное качество связывается с характеристиками провайдера сервиса, используемыми потребителями для оценки его возможностей по оказанию сервиса до момента начала сотрудничества,

– жёсткое качество процесса относится к тому, что выполняется в процессе оказания сервиса, а мягкое определяет, как оказывается сервис в процессе сервисного обслуживания. Оба эти измерения определяют точность оказания сервиса с точки зрения прописанных процедур у сервисного провайдера,

– финальное качество – это показатель того, насколько провайдер успешен в своей попытке решить проблему потребителя и каков эффект, полученный потребителем в результате внедрения решения, предложенного провайдером.

С помощью INDSERV метода можно рассчитать индекс качества обслуживания (простой и взвешенный), при условии включения в опросник необходимости ранжирования потребителем показателей по степени значимости.

Метод Кано предложен японскими учеными из Tokyo Rika University под руководством профессора Норияки Кано в 1982 году [5]. Использование метода основано на проведении опроса, но, в отличие от рассмотренных выше методов, набор характеристик качества сервиса не predetermined, а формируется в процессе самого опроса.

Разработчики метода определили, что:

1. Нечеткие потребности клиента могут быть четко прояснены.
2. Для некоторых потребностей клиента его удовлетворенность сервисом пропорциональна функциональности продукта.
3. Некоторые потребности клиента не могут быть измерены с использованием двумерной плоскости в координатах «Удовлетворен – Не удовлетворён» и «Продукт с полным функционалом – Полностью нефункциональный продукт».

Учитывая эти положения, а также то, что потребности клиента могут быть классифицированы путем разработки опросника, Кано предложил классифицировать все характеристики любого сервиса (товара, услуги) по одной из 6 категорий:

1. Привлекательная.
2. Обязательная.
3. Линейная.
4. Безразличная.
5. Обратная.

6. Спорная.

При разработке опросника определяются характеристики продукта, относительно которых компания – сервисный провайдер планирует получить информацию от клиента. По каждой из них составляется пара вопросов, которые формулируются на основе полярных точек зрения: максимальная функциональность (присутствие характеристики в полном объеме) и полная не функциональность (полное отсутствие характеристики у продукта). Для оценки используется шкала Лайкерта с пятью интервалами от «Полностью не нравится» до «Нравится полностью», на основе которой респонденты оценивают каждую пару вопросов.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что целесообразно применять несколько методов одновременно. При этом главное помнить, что при выборе направлений совершенствования работы предприятия необходимо не только опираться на оценки удовлетворенности, но и принимать во внимание значимость для клиентов каждого из критериев, по которым они оценивают эффективность предприятия.

Выводы по первой главе

В данной главе были выделены теоретические основы качества работы команды менеджеров в организации. Проанализированы основные подходы отечественных и зарубежных исследований к характеристике управленческой команды. Сделан вывод о том, что в зарубежной практике применение командной работы в управленческой деятельности в последние годы значительно распространяется. Однако для российского рынка данное явление только в самое последнее время приобретает значительный интерес. Выделены специфические функции, необходимые условия, а также критерии эффективности в деятельности управленческой команды. Было показано, что командная работа в управленческой деятельности дает преимущества, так как позволяет получить эффективное управление процессами и достигать социально значимых результатов в деятельности любой организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПАО «СБЕРБАНК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим универсальным банком России, который оказывает банковские услуги юридическим и физическим лицам. Банк является участником системы страхования вкладов.

В работе рассматривается отделение ПАО «Сбербанк» находящееся по адресу: город Магнитогорск, ул. 50-летия Магнитки, дом 33а пом2.

Отделению присвоен номер 8597/0382.

Миссия ПАО «Сбербанк» – индивидуальный подход и комплексное предоставление конкурентоспособных банковских услуг командой высококлассных специалистов во всех регионах присутствия Банка.

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Осуществление банковских операций производится на основании специального разрешения (лицензии) Банка России в порядке, установленном Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».

Услуги отделения: кредиты наличными, рефинансирование, вклады, кредитные карты, сберегательный счет с картой, перевод пенсии, платежи и переводы, страхование, пополнение счетов и вкладов, снятие и внесение наличных, погашение кредитов, Сбербанк Бизнес Онлайн.

Управление отделением ПАО «Сбербанк» осуществляется в соответствии с Уставом.

Организационная структура отделения ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 1(Приложение А).

Для определения уровня развития ПАО «Сбербанк» проанализируем финансовую отчетность. Отчетность банка, на основе которой проводился

анализ его деятельности, представлена в Приложениях Б и В. В таблице 2 представлены данные, позволяющие оценить величину и динамику активов ПАО «Сбербанк» за период 2020-2022 годы.

Таблица 2 – Активы ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., млрд. руб.

Показатель	Отчетный год			Изменение	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Денежные средства	688,9	661,6	614,7	-74,2	89,2
Средства кредитной организации в ЦБ РФ	865,1	1 159,6	1 058,1	193,1	122,3
Средства в кредитных организациях	406,3	152,8	450,0	43,7	110,8
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	198,3	1 598,1	1 992,9	1 794,6	1005,1
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	20 142,9	19 212,9	22 168,7	2 025,9	110,1
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	2 163,0	2 494,3	4 135,5	1 972,5	191,2
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	695,7	705,7	852,8	157,1	122,6
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	803,4	752,0	776,7	-26,7	96,7
Требование по текущему налогу на прибыль	17,3	10,4	0,0	-17,2	0,1
Отложенный налоговый актив	21,9	21,8	23,5	1,6	107,2
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	500,0	501,2	578,5	78,5	115,7
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	9,4	16,6	4,8	-4,6	51,1
Прочие активы	387,7	296,9	323,4	-64,4	83,4
Всего активов	26 899,9	27 584,1	32 979,7	6 079,7	122,6

Как видно из данных таблицы 2, совокупная стоимость активов ПАО «Сбербанк» по итогам 2022 года составила 32 979,7 млрд. рублей. Стоимостная оценка активов банка имеет положительную динамику в

исследуемом периоде. За период 2020-2022 годы их рост составил 22,6% или 6 079,7 млрд. рублей. Это является положительной тенденцией поскольку свидетельствует о развитии банка.

Увеличение стоимости активов ПАО «Сбербанк» в исследуемый период происходило по большинству статей. В частности, рост отмечался по статьям активов:

- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток на 905,1% (1 794,6 млрд. рублей);

- чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход на 91,2% (1 972,5 млрд. рублей);

- чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности) на 22,6% (157,1 млрд. рублей);

- средства кредитной организации в ЦБ РФ на 22,3% (193,1 млрд. рублей);

- основные средства, нематериальные активы и материальные запасы на 15,7% (78,5 млрд. рублей);

- средства в кредитных организациях на 10,8% (43,7 млрд. рублей);

- чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости на 10,1% (2 025,9 млрд. рублей).

По остальным статьям активов банк характеризуется сокращением. В частности за исследуемый период произошло сокращение:

- требование по текущему налогу на прибыль на 99,9% (17,2 млрд. рублей);

- долгосрочные активы, предназначенные для продажи на 48,9% (4,6 млрд. рублей);

- прочие активы на 16,6% (64,4 млрд. рублей);

- денежные средства на 10,8% (74,2 млрд. рублей);

- инвестиции в дочерние и зависимые организации на 3,3% (26,7 млрд.

рублей).

Анализ динамики активов ПАО «Сбербанк» позволяет сделать вывод о развитии как основной деятельности банка, связанной с привлечением и размещением денежных средств.

В таблице 3 представлены данные, позволяющие оценить динамику структуры активов ПАО «Сбербанк».

Таблица 3 – Структура активов ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., в % к общей стоимости активов

Показатель	Отчетный год			Изменение
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1	2	3	4	5
Денежные средства	2,6	2,4	1,9	-0,7
Средства кредитной организации в ЦБ РФ	3,2	4,2	3,2	0,0
Средства в кредитных организациях	1,5	0,6	1,4	-0,1
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0,7	5,8	6,0	5,3
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	74,9	69,7	67,2	-7,7
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	8,0	9,0	12,5	4,5
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	2,6	2,6	2,6	0,0
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	3,0	2,7	2,4	-0,6
Требование по текущему налогу на прибыль	0,1	0,0	0,0	-0,1
Отложенный налоговый актив	0,1	0,1	0,1	0,0
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	1,9	1,8	1,8	-0,1
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	0,0	0,1	0,0	0,0
Прочие активы	1,4	1,1	1,0	-0,5
Всего активов	100,0	100,0	100,0	0,0

Анализ данных таблицы 3 позволяет сделать вывод об изменениях в структуре активов ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде. Наблюдается сокращение наиболее значимых статей активов банка. В частности основу активов ПАО «Сбербанк» составляет кредиты, предоставленные кредитным организациям, иным юридическим и физическим лицам, а также прочая задолженность, приравненная к ссудной (согласно учетной политике банка учитывается в составе чистой ссудной задолженности, оцениваемой по амортизированной стоимости), которые в 2022 году формировали 67,2% активов банка. За исследуемый период доля данного элемента активов сократилась в совокупности на 7,7%.

Вторым по значимости элементом активов ПАО «Сбербанк» являются вложения в ценные бумаги (учитываются в составе чистых вложений в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход), доля которых по итогам 2022 года достигла 12,5%. В исследуемом периоде доля данного элемента активов увеличилась в совокупности на 4,5%.

Третьим по значимости элементом активов ПАО «Сбербанк» являются финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток (в их число входят облигации юридических лиц и кредитных организаций), доля которых в 2022 году достигла 6,0%. В исследуемом периоде доля данного элемента активов увеличилась в совокупности на 5,3%.

За счет остальных элементов формируется 14,2% активов в 2022 году.

Анализ структуры активов ПАО «Сбербанк» и оценка их динамики свидетельствует о том, что в сложившихся экономических условиях руководство банка развивает традиционные источники дохода банка.

В целом анализ активов ПАО «Сбербанк», их структуры и динамики за период 2020-2022 годы позволяет сформулировать следующие выводы:

- банк характеризуется положительной динамикой активов;
- развитие банка реализуется по трем ключевым направлениям: кредитование юридических и физических лиц, а также операции с ценными

бумагами.

Далее проведем анализ обязательств ПАО «Сбербанк» за 2020-2022 годы. В таблице 4 представлены данные, позволяющие оценить величину и динамику обязательств банка.

Таблица 4 – Обязательства ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., млрд. руб.

Показатель	Отчетный год			Изменение	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	567,2	537,8	850,7	283,5	150,0
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	21 480,0	21 187,2	25 505,0	4 025,0	118,7
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	133,9	602,1	753,5	619,7	562,9
Выпущенные долговые ценные бумаги	538,3	667,8	813,2	274,9	151,1
Обязательства по текущему налогу на прибыль	1,7	3,5	24,0	22,4	1432,6
Отложенные налоговые обязательства	0,0	0,0	0,0	0,0	х
Прочие обязательства	319,4	144,4	274,3	-45,1	85,9
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	59,3	36,4	34,3	-24,9	57,9
Всего обязательств	23 099,6	23 179,3	28 255,0	5 155,4	122,3

Анализ данных таблицы 4 отражает аналогичную росту активов положительную динамику размеров обязательств, выявленную по итогам анализа активов банка. Рост обязательств в исследуемом периоде составил 22,3% или 2 155,4 млрд. рублей в 2022 году к уровню 2020 года. Общий размер обязательств на конец 2022 года составил 28 255,0 млрд. рублей.

Рост обязательств ПАО «Сбербанк» в исследуемый период было обеспечено за счет положительной динамики по таким статьям, как:

– обязательства по текущему налогу на прибыль на 1332,6% (22,4 млрд. рублей);

- финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток на 462,9% (619,7 млрд. рублей);
- выпущенные долговые ценные бумаги на 51,1% (274,9 млрд. рублей);
- кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ на 50,0% (283,5 млрд. рублей);
- средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости на 18,7% (4 025,0 млрд. рублей).

Вместе с тем в исследуемый период в ПАО «Сбербанк» отмечается отрицательная динамика по таким статьям обязательств, как:

- резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон на 42,1% (24,9 млрд. рублей);
- прочие обязательства на 14,1% (45,1 млрд. рублей).

Анализ динамики обязательств ПАО «Сбербанк» позволяет сделать вывод о том, что в качестве финансового обеспечения активов банка все большую роль играют привлеченные средства клиентов, а также прочие источники обеспечения деятельности банка.

В таблице 5 представлены данные, позволяющие оценить динамику структуры обязательств ПАО «Сбербанк». Анализ данных таблицы 5 позволяет сделать вывод о несущественных изменениях в структуре обязательств ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде. Основу обязательств банка формируют средства клиентов – физических, юридических лиц и кредитных организаций, учитываемых в составе статьи «Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости». Данные обязательства составляли 90,3% всех обязательств банка в 2022 году; за исследуемый период их доля сократилась на 2,7%. Сокращение данного источника финансирования деятельности банка были компенсированы финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток (прирост доли на 2,1%), кредитами, депозитами и прочими средствами ЦБ РФ (прирост доли на 0,6%).

Таблица 5 – Структура обязательств ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., в % к общей стоимости обязательств

Показатель	Отчетный год			Изменение
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1	2	3	4	5
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	2,5	2,3	3,0	0,6
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	93,0	91,4	90,3	-2,7
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0,6	2,6	2,7	2,1
Выпущенные долговые ценные бумаги	2,3	2,9	2,9	0,5
Обязательства по текущему налогу на прибыль	0,0	0,0	0,1	0,1
Отложенные налоговые обязательства	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие обязательства	1,4	0,6	1,0	-0,4
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	0,3	0,2	0,1	-0,1
Всего обязательств	100,0	100,0	100,0	0,0

В целом анализ величины и структуры обязательств ПАО «Сбербанк» позволяет сделать вывод о том, что:

- отмечается увеличение величины обязательств банка;
- основным источникам привлечения денежных средств банка выступают средства клиентов;
- в целях финансирования своей деятельности банк более активно привлекает средства ЦБ РФ и клиентов – физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей.

Далее проведем анализ источников собственных средств банка. В таблице 6 представлены данные, позволяющие оценить величину и динамику источников собственных средств ПАО «Сбербанк» за период 2020-2022 годы.

Таблица 6 – Источники собственных средств ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., млрд. руб.

Показатель	Отчетный год			Изменение	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Средства акционеров (участников)	67,8	67,8	67,8	0,0	100,0%
Эмиссионный доход	228,1	228,1	228,1	0,0	100,0%
Резервный фонд	3,5	3,5	3,5	0,0	100,0%
Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенный на отложенное налоговое обязательство (увеличенный на отложенный налоговый актив)	-12,0	89,9	121,3	133,3	- 1011,3%
Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	34,5	25,7	21,7	-12,8	62,8%
Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	-0,7	-0,9	-1,6	-0,9	222,0%
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	0,0	4,1	10,1	10,1	x
Неиспользованная прибыль (убыток)	3 479,1	3 986,7	4 273,7	794,6	122,8%
Всего источников собственных средств	3 800,3	4 404,8	4 724,7	924,4	124,3%

Как видно из данных таблицы 6, собственный капитал ПАО «Сбербанк» по итогам 2022 года составил 4 724,7 млрд. рублей. Динамика собственного капитала банка – положительная. За исследуемый период его прирост составил 24,3%, что расценивается как положительная тенденция. Увеличение размеров собственного капитала банка в исследуемом периоде происходило в основном за счет неиспользованной прибыли, размер которой вырос на 22,8% (794,6 млрд. рублей за трехлетний период).

В таблице 7 представлены данные, позволяющие оценить динамику структуры источников собственных средств ПАО «Сбербанк» за период 2020-2022 годы.

Таблица 7 – Структура источников собственных средств ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., в % к общей стоимости источников собственных средств

Показатель	Отчетный год			Изменение
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1	2	3	4	5
Средства акционеров (участников)	1,8	1,5	1,4	-0,3
Эмиссионный доход	6,0	5,2	4,8	-1,2
Резервный фонд	0,1	0,1	0,1	0,0
Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенный на отложенное налоговое обязательство (увеличенный на отложенный налоговый актив)	-0,3	2,0	2,6	2,9
Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	0,9	0,6	0,5	-0,4
Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	0,0	0,0	0,0	0,0
Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	0,0	0,1	0,2	0,2
Неиспользованная прибыль (убыток)	91,5	90,5	90,5	-1,0
Всего источников собственных средств	100,0	100,0	100,0	0,0

Анализ данных таблицы 7 позволяет сделать вывод об отсутствии существенных изменениях в структуре источников собственных средств ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде. Основу собственного капитала банка формирует неиспользованная прибыль, роль которой в исследуемом периоде незначительно сократилась. В 2022 году за ее счет было сформировано 90,5% собственного капитала банка, что выше уровня 2020 года на 1,0%.

Далее проведем анализ совокупного дохода ПАО «Сбербанк» за период 2020-2022 годы.

В таблице 8 (Приложение Г) представлены данные, позволяющие

оценить величину и динамику доходов ПАО «Сбербанк» за указанный период.

Как видно из данных таблицы 8, прибыль ПАО «Сбербанк» по итогам 2022 года составила 709,9 млрд. рублей. Показатель годовой прибыли банка имеет отрицательную динамику на протяжении трех последних лет. За период 2020-2022 годы сокращение прибыли составило 9,2% (на 72,3 млрд. рублей). Это является отрицательной тенденцией поскольку свидетельствует об ухудшении экономического эффекта функционирования банка.

Снижение экономических результатов деятельности банка в исследуемом периоде было обусловлено сокращением чистых доходов от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, от операций с иностранной валютой, драгоценными металлами, ростом операционных расходов и другими факторами.

В целом проведенный анализ позволяет сделать вывод об ухудшении экономического результата деятельности ПАО «Сбербанк» в период 2020-2022 годы, что соответствует кризисным явлениям, происходящим в национальной экономике и мире в целом.

2.2 Кадровый аудит и анализ кадровой политики ПАО «Сбербанк»

Управление кадрами в отделении ПАО «Сбербанк» возглавляет специалист отдела кадров. В его задачи входит координация деятельности кадровой работы отделения.

Численность сотрудников отделения в 2022 году составило 13 человек.

Управление кадрами в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» возглавляет отдел по работе с персоналом. В его задачи входит координация деятельности кадровой работы дополнительного офиса. В таблице 9 представлены данные о численности и динамике персонала отделения ПАО «Сбербанк».

Таблица 9 – Численность персонала отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг, чел.

Показатель	Годы			Абсолютное изменение, чел.	
	2020	2021	2022	2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.
1	2	3	4	5	6
Численность персонала	13	12	13	-1	0
Структура персонала					
Пол					
мужской	3	4	4	1	0
женский	10	9	9	-1	0
Возраст					
до 25 лет	3	3	2	0	-1
25-35 лет	5	9	7	4	-2
36-50 лет	4	3	3	-1	0
старше 50 лет	1	1	1	0	0
Образование					
высшее	12	13	13	1	0
среднее специальное	1	0	0	-1	0
Стаж работы в организации					
до 3 лет	3	2	2	-1	0
3-5 лет	3	4	4	1	0
5-10 лет	4	4	5	0	1
свыше 10 лет	3	3	2	0	-1

Как показывает анализ данных таблицы 4, за период 2020-2022 годы происходило изменение структуры персонала. В частности, изменилась гендерная структура персонала, что наглядно представлено на рисунке 2.

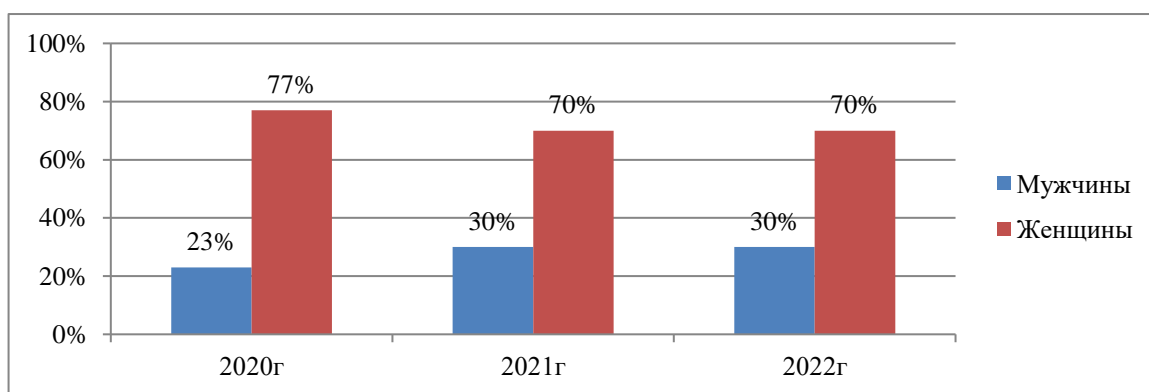


Рисунок 2 – Распределение персонала отделения ПАО «Сбербанк» по гендерному признаку, чел.

Из рисунка 2 видно, что основу штата персонала исследуемого отделения составляют женщины, которые формируют 70% штатного состава. Доля мужчин среди работников отделения ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде возросла с 23% (3 человека) в 2020 году до 30% (4 человека) в 2022 году.

На рисунке 3 представлено изменение возрастной структуры персонала отделения ПАО «Сбербанк».

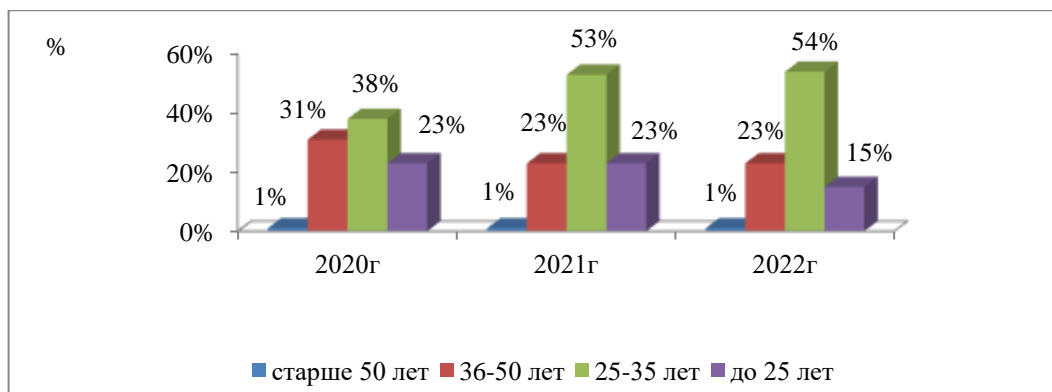


Рисунок 3 – Распределение персонала отделения ПАО «Сбербанк» по возрасту, %

Из рисунка 3 видно, что в исследуемом периоде менялась и возрастная структура отделения ПАО «Сбербанк». В частности возросла доля персонала в возрасте 25-35 лет: с 38% (5 человек) в 2020 году до 54% (7 человек) в 2022 году. По другим возрастным категориям наблюдалась противоположная тенденция. Так, доля персонала в возрасте до 25 лет сократилась с 23% (3 человека) в 2020 году до 15% (2 человека) в 2022 году. Доля персонала в возрасте 36-50 лет сократилась с 31% (4 человека) в 2020 году до 23% (3 человека) в 2022 году. Доля персонала в возрасте старше 50 лет оставалась неизменной в последние 3 года и составила 1% (1 человек) от общей численности персонала отделения ПАО «Сбербанк».

В целом изменение возрастной структуры свидетельствует о том, что штат персонала отделения ПАО «Сбербанк» находится в самом продуктивном возрасте 25-35 лет.

На рисунке 4 представлено изменение структуры персонала отделения ПАО «Сбербанк» по уровню образования.

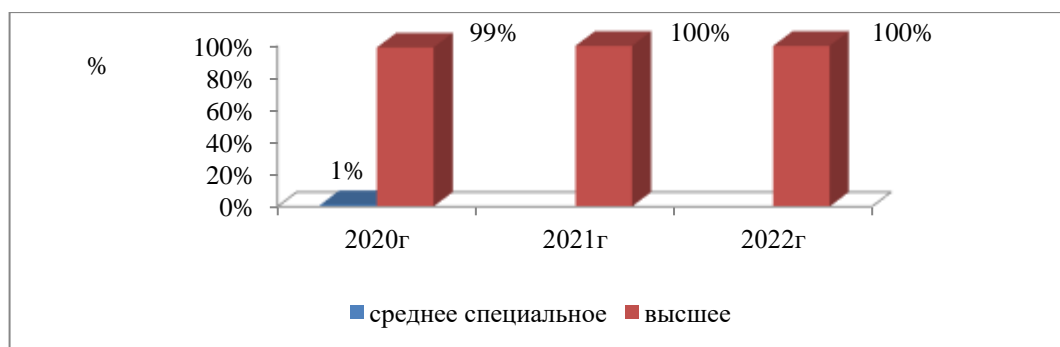


Рисунок 4 – Распределение персонала отделения ПАО «Сбербанк» по уровню образования за 2020-2022г.

Анализ данных рисунка 9 свидетельствует о росте уровня образования работников отделения ПАО «Сбербанк», поскольку к концу исследуемого периода все 100% работников имели документы о получении высшего образования. На рисунке 5 представлено распределение работников отделения ПАО «Сбербанк» по стажу работы.

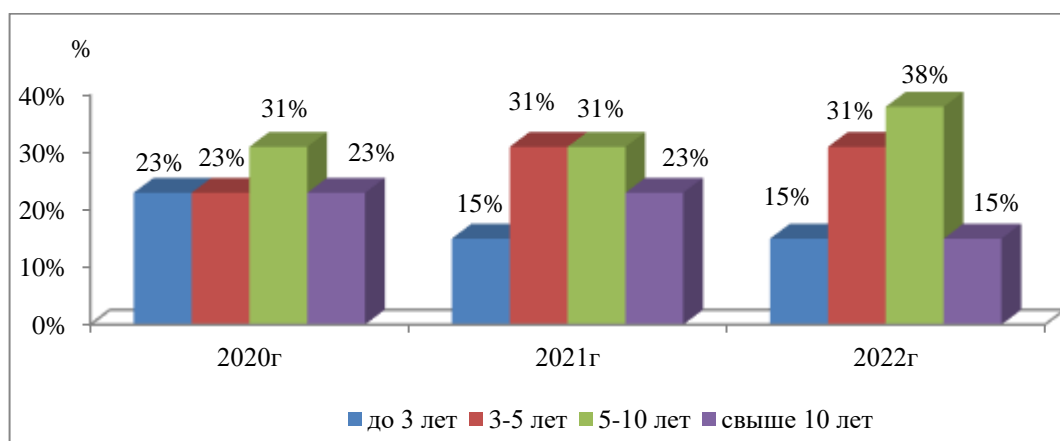


Рисунок 5 – Распределение персонала отделения ПАО «Сбербанк» по стажу работы за 2020-2022г.

Из рисунка видно, что большинство работников отделения ПАО «Сбербанк» (38% или 5 человек в 2022 году) работают в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» в течение 5-10 лет. Стаж работы 3-5 лет имеют 31% (4 человека) работников.

Сокращение доли персонала со стажем работы в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» до трех лет с 23% (3 человека) в 2020 году до 15% (2 человека) в 2022 году является положительной тенденцией, поскольку косвенно свидетельствует о сокращении текучести кадров.

В целом анализ динамики и структуры персонала отделения ПАО «Сбербанк» позволяет сделать следующие выводы.

В ПАО «Сбербанк» на штатной основе трудится 13 человек. Штатная численность работников исследуемого отделения в исследуемом периоде не менялась. Вместе с тем, наблюдалось изменение гендерной, образовательной структуры персонала отделения ПАО «Сбербанк». Анализ структурных изменений в штате отделения ПАО «Сбербанк» показал, что отмечается позитивная динамика в возрастной и образовательной структуре персонала. Анализ распределения работников по стажу работы показал, что у сотрудников он увеличивается, что влияет на качество работы и говорит о профессионализме коллектива.

В таблице 10 представлен среднесписочный состав работников отделения ПАО «Сбербанк» в динамике за 2020-2022 годы и произведена оценка изменения численности персонала.

Таблица 10 – Среднесписочный состав работников отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, чел.		Относительное изменение, %	
				2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.	2021 г./2020 г.	2022 г./2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность	13	12	13	-1	1	92,30	108,33
Количество принятых	2	4	1	2	-3	200,0	25,0
Количество уволенных	3	3	1	0	-2	100,0	33,3

Среднесписочная численность работников – за рассматриваемый период, осталась неизменной.

Несмотря на неизменную численность среднесписочного состава работников отделения ПАО «Сбербанк», для организации характерна

проблема текучести кадров, о чем свидетельствует положительная динамика как количества принятых, так и уволенных работников. Динамика количества вновь принятых и уволенных в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» в исследуемом периоде представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Количество вновь принятых и уволенных работников отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг., чел.

Уровень постоянства кадров работников в анализируемом периоде колебался от 22% до 80%.

Показатели текучести кадров работников отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели текучести кадров работников отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг

Показатель	Формула расчёта, (нормативное значение)	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	2	3	4	5
Коэффициент интенсивности оборота по приему	Отношение числа принятых за период работников к среднему списочному их числу (0,20)	0,20	0,44	0,10
Коэффициент оборота по выбытию	Отношение числа выбывших за период работников к среднему списочному числу работников (0,20)	0,30	0,33	0,10
Коэффициент текучести кадров	Отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины и прочим аналогичным причинам за анализируемый период времени, к среднему списочному числу работников за тот же период (0,15)	0,30	0,33	0,10

1	2	3	4	5
Коэффициент замещения	Отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их количеству (-)	-0,10	0,11	0,00
Коэффициент постоянства кадров	Отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода (0,80)	0,50	0,22	0,80

На рисунке 7 представлено графическое отображение динамики исследуемых показателей.

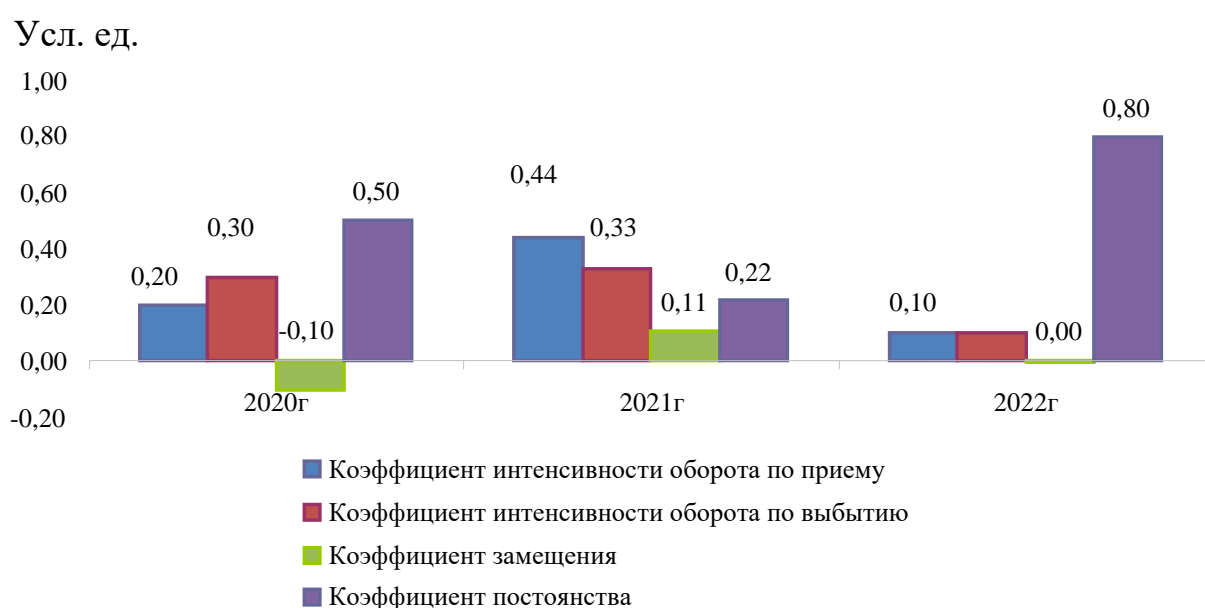


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов текучести работников отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг

Динамика коэффициента интенсивности по приёму свидетельствует о том, что за рассматриваемый период было принято 20% новых работников в 2020 году, в 2021 году – 44%, в 2022 году – 10%. Ситуация, характеризующаяся данным показателем, нормализовалась лишь в 2022 году. Динамика коэффициента интенсивности по выбытию (текучести кадров) свидетельствует о том, что в 2022 году было уволено 30% работников, в 2021 году – 33%, в 2022 году – 10%. Таким образом, ситуация с увольнением работников была нормализована в 2022 году. Динамика коэффициента

замещения кадрового состава свидетельствует о том, что за рассматриваемый период общий баланс движения кадров характеризовался постоянством: общая численность работников находилась на постоянной основе. Динамика коэффициента интенсивности постоянства кадрового состава свидетельствует о том, что за рассматриваемый период уровень постоянства кадров характеризовался непостоянством. Наивысшего критического значения данный показатель достигал в 2021 году, в котором произошла смена 80% состава работников. К 2022 году ситуация стабилизировалась и значительных изменений в структуре персонала не наблюдалось.

Анализ производительности труда в отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ производительности труда отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг

Показатели	2020 г	2021 г	2022 г	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Чистый доход	2435085	3384500	3390159	949 415	5 659
Среднесписочная численность сотрудников	13	12	13	-1	1
Среднее число дней, отработанных одним сотрудником, дн.	220	220	220	-	-
Фонд рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе, дни	1981	1983	1986	2	3
Продолжительность рабочего дня в ч.	8	8	8	-	-
Среднегодовая выработка на одного сотрудника	187 314,23	282 041,66	260 781,46	94 727,43	-21 260,2

Исходя из данных таблицы 12 анализ влияния трудовых факторов на объем чистого дохода показывает увеличение выработки на одного

сотрудника в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 94727,43тыс.руб., а в 2022 году происходит ее снижение по сравнению с 2021 годом на 21260,2тыс.руб., что говорит об уменьшении производительности труда.

Для анализа качества работы команды менеджеров рассмотрим производительности труда в отделении ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ производительности труда в отделении ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг

Показатели	2020 г	2021 г	2022 г	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Чистый доход	13 686,2	41 311,3	63 123,4	27 625,1	21 812,1
Среднесписочная численность сотрудников	13	12	13	-1	1
Среднее число дней, отработанных одним сотрудником, дн.	220	220	220	-	-
Фонд рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе, дни	1981	1983	1986	2	3
Продолжительность рабочего дня в ч.	8	8	8	-	-
Среднегодовая выработка на одного сотрудника	1 052,8	3 442,6	4 855,6	2 389,8	1413

Исходя из данных таблицы 13 анализ влияния трудовых факторов на объем чистого дохода показывает увеличение выработки на одного сотрудника. Выработка на одного сотрудника в год увеличилась в 2021 году на 2 389,8 по сравнению с предыдущим 2020 годом, и в 2022 году на 1413 по сравнению с 2021 годом.

Дальнейший анализ и сравнение будет проводится на основе условий труда на рабочем месте сотрудников отделения ПАО «Сбербанк» (таблица 14).

Из таблицы 14 видно, что многие факторы условий труда ниже допустимого уровня. Параметры микроклимата на рабочем месте персонала не соответствуют требованиям СанПин 2.2.4.548-96 «Гигиенические

требования к микроклимату помещений». Вследствие воздействия неблагоприятных факторов условий труда и производственной среды на организм банковских работников, у них отмечается выраженное утомление в конце рабочего дня.

Таблица 14 - Фактическое состояние условий труда на рабочем месте сотрудников отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг

Наименование производственного фактора, ед. изм.	ПДК, ПДУ, допустимый уровень	Фактический уровень производственного фактора	Величина отклонения	Класс условий труда, степень вредности и опасности	Продолжительность воздействия (в долях)
1	2	3	4	5	6
Микроклимат					
Температура воздуха, °С	19-24	Лето 17,3 Зима 5-7	$17 \leq T \leq 19$	3,1	1,0
Влажность воздуха, %	15-75	20	0	2	1,0
Освещение					
Естественное освещение, КЕО, %	0,5	0	<0,1	3,2	0,750
Освещение рабочей поверхности, лк	200	135	65	3,1	0,250
Напряженность трудового процесса	5 Показатели класса 3,1 и 3,2	1 показатель класса 3,1	-	2	1,0
Тяжесть трудового процесса	Показатели 1 и 2 класса	1 показатель класса 3,2	-	3,2	1,0
Класс условий труда 3.3					

Из этого следует, что условия труда не самые благополучные, поэтому возникает проблема с потерей рабочего времени из-за частого нахождения сотрудников на больничном режиме.

Проведём оценку эффективности труда персонала отделения ПАО «Сбербанк» исходя из рассмотренных особенностей труда персонала. Исходные данные для оценки и анализа показателей и их динамики представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Использование рабочего времени персонала отделения ПАО «Сбербанк»

Показатель	Значение			Динамика	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г.- 2020 г.	2022 г./ 2020г.%
1	2	3	4	5	6
Численность работников, чел.	13	12	13	0	0
Фонд рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе, дни	1981	1983	1986	5	100,3
Общий фонд рабочего времени с учётом численности работников, чел-дней	25 753	23 796	25 818	65	100,3
Общий фонд рабочего времени с учётом численности работников, чел-часов	206024	206232	206544	520	100,3
Фактически отработанное время, чел-часов	204455	202998	203110	-1345	99,3
Потери рабочего времени - всего, чел-часов в т.ч.:	1569	3234	3434	1865	218,9
в связи с отсутствием на рабочем месте по причине болезни	1569	3234	3434	1865	218,9
Среднее число часов нахождения на больничном листе, приходящееся на 1 работника, чел-час	121	249	264	143	218,9
Среднее число дней нахождения на больничном листе, приходящееся на 1 работника, чел-дней	15	31	33	18	218,9

Как видно из данных таблицы, общая численность персонала отделения ПАО «Сбербанк» за исследуемый период осталась неизменной. Нормативный фонд рабочего времени, установленный в законодательном порядке при условии применения 40-часовой рабочей недели, в исследуемом периоде увеличился на 3%. Вместе с тем, фактически отработанное время сократилось на 0,7%. При этом потери рабочего времени составили 3434 чел-часов по итогам 2022 года.

Сокращение фактического значения показателя отработанного времени связано с объективными причинами: нахождением сотрудников на больничном режиме. Здесь следует обратить особое внимание на более чем двукратный рост заболеваемости среди персонала. Среднее число дней нахождения на больничном режиме в исследуемом периоде возросло с 15 до 33 рабочих дней.

Система материального стимулирования регламентируется следующими основными документами банка:

- 1) коллективном договоре № 1/09, с определенным сроком действия с 20 апреля 2022 года по 20 апреля 2022 года, а именно: раздел 5 «Оплата труда»;
- 2) положением об оплате труда от 1 апреля 2021 года;
- 3) положением о премировании сотрудников от 1 апреля 2022 года.

Система оплаты труда в отделении ПАО «Сбербанк» схематично представлена на рисунке 8.

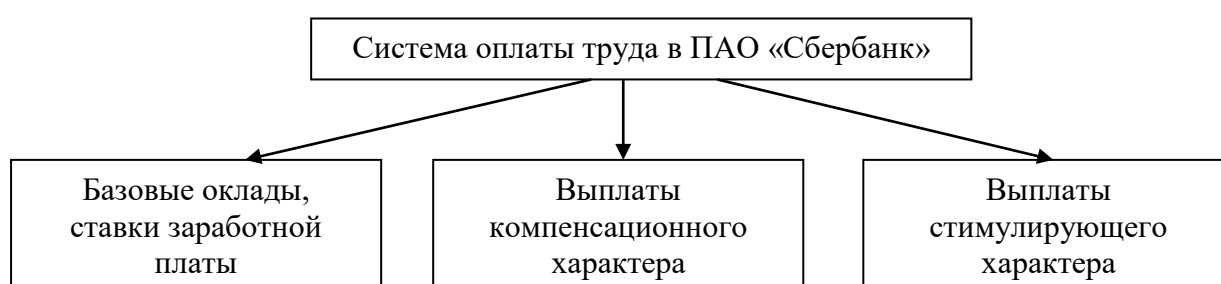


Рисунок 8 – Система оплаты труда персонала в отделении ПАО «Сбербанк»

Система оплаты труда в отделении ПАО «Сбербанк» включает в себя:

- базовые оклады, ставки заработной платы;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Затраты на персонал в отделении ПАО «Сбербанк» за период с 2020-2022 гг. представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Состав и динамика затрат на персонал в отделении ПАО «Сбербанк», тыс. руб.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Заработная плата	14 130,01	14 440,4	15 654,4	310,4	1 214
Прочие выплаты	1 113,2	1 333,7	1 631,4	220,5	297,7
Начисления на выплаты по оплате труда	751,8	835,5	1 251,4	83,7	415,9
Фонд оплаты труда – всего	15 995,04	16 609,68	18 539,04	614,64	1 929,36

За анализируемый период произошло увеличение фонда оплаты труда с 15 995,04 тыс. руб. до 18 539,04 тыс. руб., при этом заработная плата персонала выросла на 1214 тыс. руб. в 2022 г. Рост заработной платы был обусловлен индексацией ставок заработной платы персонала.

Прочие выплаты выросли с 1 113,2 тыс. руб. до 1 631,4 тыс. руб. В состав данного показателя включаются суммы внеочередной материальной помощи конкретным работникам. Начисления на выплаты по оплате труда, представленные страховыми взносами во внебюджетные фонды, выросли с 751,8 тыс. руб. до 1 251,4 тыс. руб. Рост данного показателя зависит от роста заработной платы.

Далее рассмотрим структуру затрат на персонал отделения ПАО «Сбербанк» за 2020-2022 гг. в таблице 17.

Таблица 17 - Структура затрат на персонал отделения ПАО «Сбербанк», %

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
Заработная плата	88,34	86,94	84,44	-1,40	-2,50
Прочие выплаты	6,96	8,03	8,80	1,07	0,77
Начисления на выплате по оплате труда	4,70	5,03	6,75	0,33	1,72
Фонд оплаты труда – всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

За анализируемый период с 2020 г. по 2022 г. структура фонда оплаты труда была довольно однородной. Наибольшую часть в фонде оплаты труда занимала заработная плата, на втором месте находились прочие выплаты, наименьшую долю занимали начисления на выплаты по оплате труда. Представим данные на рисунке 9.

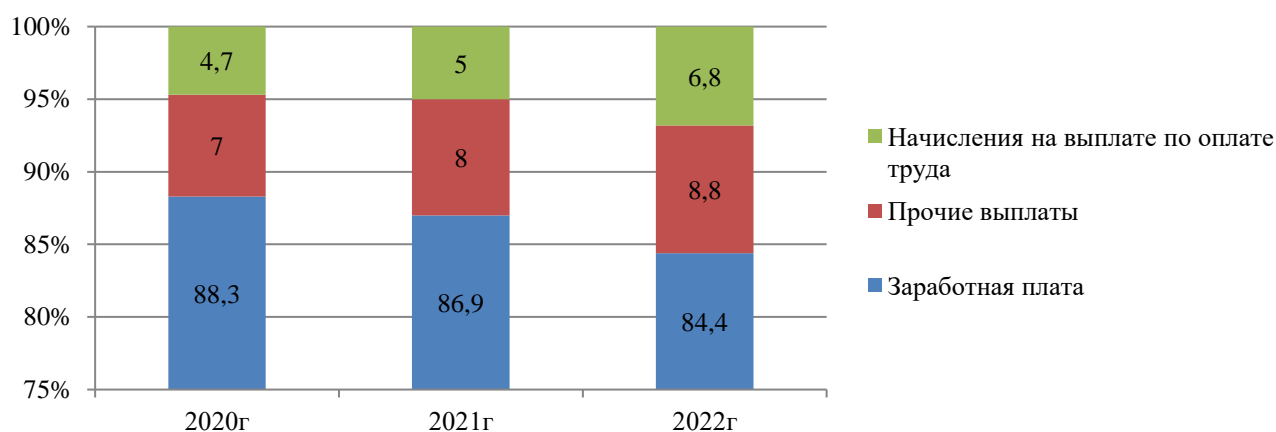


Рисунок 9 – Структура затрат на персонал отделения ПАО «Сбербанк»

Далее рассмотрим состав и структуру заработной платы персонала отделения ПАО «Сбербанк» с точки зрения характера выплат в таблице 18.

Таблица 18 - Состав заработной платы персонала отделения ПАО «Сбербанк» с точки зрения характера выплат, тыс. руб.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Базовая часть	72,65	73,45	74,53	0,80	1,08
Стимулирующие выплаты	16,75	16,65	15,54	-0,10	-1,11
Компенсационные выплаты	10,60	9,90	9,93	-0,7	0,03
Зарботная плата – всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Наибольшую часть за все периоды занимала базовая часть заработной платы, сформированная за счет окладов и количества отработанных часов. В целом структура заработной платы персонала отделения ПАО «Сбербанк» с точки зрения характера выплат не претерпела значительных изменений с 2020 г. по 2022 г.

В ПАО «Сбербанк» в настоящее время большое внимание уделяется вопросам качественной оценки деятельности персонала. В отделении ПАО «Сбербанк» действует Порядок установления показателей профессиональной

деятельности, оценки результативности профессиональной деятельности и премирования по результатам профессиональной деятельности персонала.

Данный Порядок разработан в целях создания условий для развития творческой активности и инициативы, повышения эффективности и качества управленческого труда, повышения ответственности в достижении поставленных целей и задач, и устанавливает прямую зависимость размеров материального стимулирования от выполнения показателей результативности деятельности персонала отделения ПАО «Сбербанк» и трудового вклада сотрудника в общие результаты труда.

Установление показателей результативности осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- прямая зависимость показателей результативности от должностных обязанностей конкретного сотрудника – соотносимость показателей результативности с задачами и функциями отдела;

- чёткость показателей результативности – измеримость показателей результативности в абсолютных единицах и (или) долевом (процентном) выражении.

Показатели результативности деятельности конкретного сотрудника отделения ПАО «Сбербанк», предусматриваются в должностной инструкции соответствующего сотрудника.

Для определения оценки результативности деятельности персонала в отделении ПАО «Сбербанк» создаётся комиссия по оценке результатов профессиональной деятельности персонала. Комиссия проводит оценку результатов деятельности по отдельным категориям персонала в соответствии с Показателями результативности и определяет итог путем суммирования всех Показателей результативности.

Премирование персонала осуществляется в пределах фонда оплаты труда, предусмотренного в смете отделения ПАО «Сбербанк» на текущий финансовый год.

Размер премии сотрудникам отделения ПАО «Сбербанк», получивших наивысшую оценку результативности профессиональной служебной деятельности определяется руководителем, на 10 процентов размер премии понижается получившим оценку результативности профессиональной деятельности менее «1» но более «0,9» включительно, на 20 процентов размер премии понижается получившим оценку результативности профессиональной деятельности менее «0,9» но более «0,8» включительно.

В таблице 19 представлены затраты отделения ПАО «Сбербанк» на моральную мотивацию работников в 2021–2022 годах. К социальной мотивации относятся следующие мероприятия, проводимые в отделении ПАО «Сбербанк»: повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет банка, оказание помощи женщинам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

Таблица 19 – Затраты на моральную мотивацию отделения ПАО «Сбербанк» за 2021 – 2022гг

Наименование компонента социальной мотивации	Затраты, руб.		Отклонение в руб.	Отклонение в %
	2021	2022		
1	2	3	4	5
Повышение квалификации сотрудников	23789	34567	10778	45,31
Оказание помощи женщинам – работницам	12345	17896	5551	44,97
ИТОГО	36134	52463	16329	45,19

Как видно из таблицы 19, в отделении ПАО «Сбербанк» за 2022 год наблюдался рост затрат на моральную мотивацию работников в среднем на 45%, что является положительной тенденцией. Заинтересованность руководства данной тенденции в том, что это способствует активизации имеющегося творческого потенциала работников.

Социальная поддержка в отделении ПАО «Сбербанк» складывается из двух слагаемых: обязательные меры социальной защиты и социальной поддержки, предусмотренные законодательством и дополнительные,

добровольные меры банка. В соответствии с законодательством в банке производятся выплаты в форме единого социального налога в пенсионный фонд, в фонды медицинского и социального страхования; предоставляются основные и дополнительные отпуска и выполняются другие, предусмотренные законодательством, обязательства по социальной поддержке работника.

При необходимости отделение ПАО «Сбербанк» оказывает материальную помощь своим сотрудникам в случае вступления в брак, при рождении ребенка или в случае смерти членов семьи. В 2022 г. одному сотруднику была оказана материальная помощь в связи с рождением ребенка. Материальная помощь выплачивается на основании приказа управляющего отделением.

Для соблюдения трудовой дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, увольнения с работы.

За 2020-2022 годы было подсчитано число случаев наложения взысканий и прочих административных методов (таблица 20).

Таблица 20 - Административные методы наказания в отделении ПАО «Сбербанк» за 2020-2022гг.

Виды взысканий	2020	2021	2022	Изменения (+/-)	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Выговоры	7	7	4	-	-3
Предупреждения	10	13	12	3	-1
Строгие выговоры	10	6	3	-4	-3
Увольнения	2	1	-	-1	-

Самым частым административным методом в отделении ПАО «Сбербанк» является предупреждение, в 2021 году по сравнению с 2020г. количество предупреждений увеличилось на 3 случая, а в 2022г. по сравнению с 2021г. уменьшилось на один случай. Основная цель наказания

сотрудников отделения ПАО «Сбербанк» – это недопущение действий, которые могут нанести вред клиентам. В целом наблюдается положительная статистика административных методов наказания, т.к. с каждым годом число нарушений снижается.

Отразим в таблице 21 динамику численности персонала отделения ПАО «Сбербанк» задействованного в программах по социальному стимулированию трудовой активности за 2021-2022 гг.

Таблица 21 – Динамика численности персонала отделения ПАО «Сбербанк», задействованного в программах по социальному стимулированию за 2020 – 2022 гг., чел.

Наименование	2020г	2021г	2022г	Изменение	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6
Социальная помощь по семейным обстоятельствам	3	4	7	1	3
Премии к праздникам	13	12	13	-1	1
Выплаты при чрезвычайных обстоятельствах	2	3	5	1	2

В 2022 году возросла численность персонала, которые были задействованы в программах по социальному стимулированию трудовой активности. Так, например, численность персонала, получивших социальную помощь возросла на 3 человека., выплаты при чрезвычайных обстоятельствах увеличились на 2 человека.

Отразим в таблице 22 динамику средних выплат на программы по социальному стимулированию трудовой активности отделения ПАО «Сбербанк».

Таблица 22 – Динамика средних выплат на программы по социальному стимулированию трудовой активности персонала в отделении ПАО «Сбербанк» за 2020 – 2022 гг., чел.

Наименование	2020	2021г.	2022 г.	Изменение	
				5	6
1	2	3	4	2021 / 2020	2022 / 2021
Суммарные затраты на реализацию социального стимулирования, тыс. руб.	151,1	200	261,1		
Средняя численность персонала, задействованного в программах, чел.	13	12	13	-1	1
В среднем затрат на сотрудника, тыс. руб./чел.	11,62	16,7	20,08	5,08	3,38

Таким образом, данные таблицы 22 свидетельствуют, что по сравнению с 2021 г. в 2022 г. в отделении ПАО «Сбербанк» за 2020 – 2022 гг., чел., хоть и задействовало в программах по социальному стимулированию трудовой активности на 1 чел. больше, все же выплаты по данным статьям в среднем на 1 сотрудника были увеличены на 3,38 тыс. руб. за год.

Поскольку эффективность труда является также субъективной категорией, зависящей от мотивационных установок самого работника, в рамках исследования был также проведен опрос персонала отделения ПАО «Сбербанк».

Цель опроса: выявить факторы, препятствующие росту эффективности труда в отделении ПАО «Сбербанк».

Метод проведения опроса: анкетирование работников.

Охват: сотрудники отделения ПАО «Сбербанк» – 13 человек.

В таблице 23 представлены результаты проведенного исследования.

Таблица 23 - Результаты опроса персонала отделения ПАО «Сбербанк» на предмет выявления субъективно-оцениваемых факторов, препятствующих эффективности труда

Вопросы/ варианты ответов	Количество выбравших вариант ответа	Доля выбравших вариант ответа в общей численности респондентов 6 = 100%
1	2	3
1. Что вас привлекает в работе в данной организации?		
удобное местоположение офиса (рядом с домом)	0	0,0
работа неплохо оплачивается	2	33,3
позиционирование банка на рынке	0	0,0
рост/успех/рейтинги банка	3	50,0
бенефиты: (оплата связи и т. д.)	4	66,7
возможности карьерного роста	1	16,7
чёткое распределение трудовых обязанностей	3	50,0
соответствие моим способностям	4	66,7
надежные гарантии моей занятости	3	50,0
высокий уровень технико-технологической оснащённости рабочего места	0	0,0
2. Как вы оцениваете свой вклад в достижение целей своей трудовой деятельности		
высокий – работаю на пределе своих профессиональных возможностей	6	100,0
средний	0	0,0
низкий	0	0,0
3. Что, по вашему мнению, препятствует вам работать лучше и более производительно?		
взаимоотношения в коллективе	0	0,0
слабая технико-технологическая оснащённость рабочего места	6	100,0
давление начальства	0	0,0
излишняя бюрократизация	4	66,7
общая неорганизованность	2	33,3
сложность профессиональных обязанностей	0	0,0

Из данных таблицы видно, что при ответе на вопрос «Что вас привлекает в работе в данной организации?» большинство опрошенных работников отметило соответствие данного вида трудовой деятельности их способностям, а также возможность получения бенефитом: (оплата связи и т. д.). Другими привлекательными с точки зрения опрошенных работников факторами выступают: рост/успех/рейтинги банка, надежные гарантии занятости чёткого распределения трудовых обязанностей (рисунок 10).

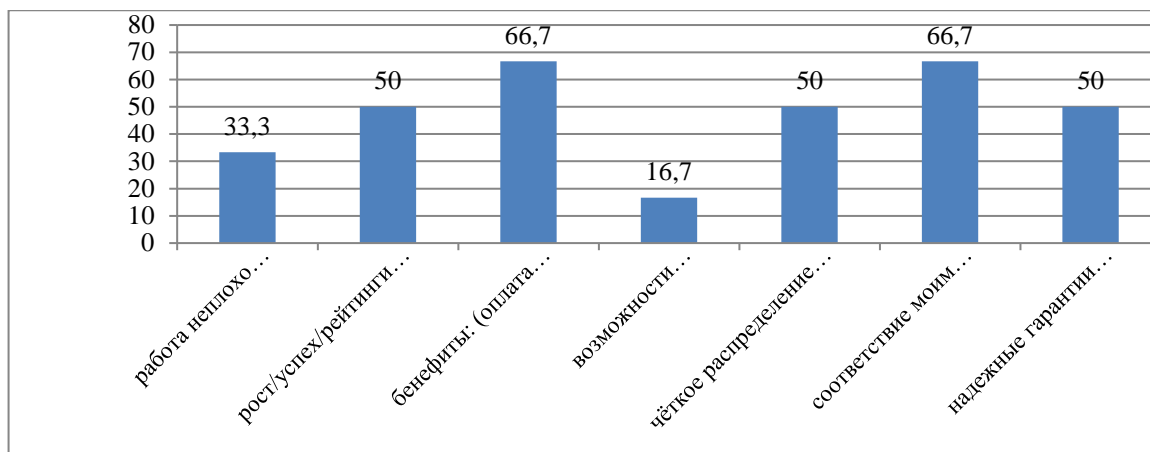


Рисунок 10 – Распределение ответов опроса персонала отделения ПАО «Сбербанк» на вопрос «Что вас привлекает в работе в данной организации?», %

Оценка личного вклада в достижение целей трудовой деятельности подавляющим большинством опрошенных работников (100,0%) была отмечена как «высокая», то есть все опрошенные работники считают, что в рамках своей должности они работают на пределе своих профессиональных возможностей.

Ключевым фактором, снижающим эффективность труда персонала отделения ПАО «Сбербанк» является слабая технико-технологическая оснащённость рабочих мест (рисунок 11).



Рисунок 11 – Распределение ответов персонала отделения ПАО «Сбербанк» на вопрос «Что, по вашему мнению, препятствует вам работать лучше и более производительнее?»

В частности, проблемы которые выделяет персонал отделения ПАО «Сбербанк»:

- несовершенство используемой в работе системы автоматизации делопроизводства в результате использования которой у работников отнимается много времени на оформление результатов своей работы;

- недостаточное количество копировальной техники (1 единица), факса (1 единица) и принтеров (2 единицы);

- большое количество составляемых отчётов о результатах деятельности при нехватке офисной техники.

Таким образом, проведя анализ качества работы команды менеджеров на примере отделения ПАО «Сбербанк» были выявлены следующие причины, повлиявшие на низкую производительность:

1. Основная внешняя причина – недостаточные технические условия организации труда.

2. Внутренние причины – недостаточная развитость системы социальной мотивации сотрудников, которая снижает качество работы команды менеджеров.

В нашем случае наиболее действенные шаги к улучшению ситуации это:

- сделать упор на сплочение коллектива путем реализации технологий командообразования;

- улучшение технологической оснащённости рабочих мест.

Следовательно, для решения выявленных проблем руководству отделения ПАО «Сбербанк» следует провести ряд реорганизационных процедур.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в ПАО «Сбербанк»

Учитывая выделенные недостатки действующей работы команды менеджеров отделения ПАО «Сбербанк», необходимо провести:

1) Техническое обеспечение рабочего процесса, а именно: совершенствование компьютерной и офисной техники, а также установка современного программного обеспечения, отвечающего текущим нуждам организации делопроизводства.

Для совершенствования системы организации делопроизводства рекомендуется приобрести программный продукт «eDocLib» – это система управления информационными ресурсами организации, средство для повышения эффективности работы предприятия.

Платформа eDocLib относится к классу ECM-систем (от английского Enterprise Content Management – программные продукты, в основу которых положены процессы автоматизации управления информацией независимо от того, в какой форме она представлена).

Широкие возможности конфигурирования платформы eDocLib позволяют автоматизировать самые разнообразные задачи, создавать различные пользовательские модули, прописывать правила обработки любых, даже очень специфических информационных объектов, конструировать нестандартные документы, записи, картотеки, рубрикаторы, справочники, а в итоге – создавать прикладное решение, учитывающее все тонкости работы конкретного предприятия.

Платформа eDocLib – инструмент для оптимизации внутренних управленческих процедур и одновременно комфортная среда для коллективной работы. Разработчики изначально пошли по пути создания максимально простого и интуитивно понятного интерфейса. Чтобы освоить продукт, сотрудникам будет достаточно опыта работы с офисными

приложениями, а некоторые возможности системы напоминают привычные функции популярных социальных сетей.

Важным преимуществом eDocLib является её масштабируемость. Она подойдет как для предприятий малого бизнеса, так и для крупных корпораций с территориально распределенной структурой. Особенность eDocLib заключается в её интегрируемости со стандартными офисными приложениями Microsoft.

Возможности системы eDocLib обобщённо представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Возможности системы электронного документооборота eDocLib

Стоимость платформы eDocLib колеблется в зависимости от численности объединяемых платформой рабочих мест от 20 тыс. рублей (10 рабочих места) до 485 тыс. рублей (500 рабочих мест). Цена пакета приемлемого для отделения ПАО «Сбербанк» составляет 26 тыс. рублей (13 рабочих мест). Вторым аспектом меры является обновление имеющейся компьютерной техники и оснащение некомпьютеризированных рабочих мест.

В этих целях рекомендуется осуществить закупку компьютерной техники – Ноутбук Asus K55DR с широкоформатным экраном представляет собой производительное устройство, которое подходит для работы в стационарных условиях, а также условиях перемещений по городу и командировок. Благодаря довольно мощному процессору и 4 Гб оперативной памяти ноутбук быстро справится с командами пользователя, а современный софт, предустановленный на компьютере, обеспечит комфортную и продуктивную работу.

Стоимость указанного ноутбука предлагаемого к использованию в отделении ПАО «Сбербанк» составляет 18 тыс. рублей, их необходимо приобрести в количестве 5 штук.

В рамках данной меры необходимо:

- провести анализ технической возможности установки программного комплекса и степени ее согласованности с применяемыми пакетами программ. Реализацию данной работы целесообразно возложить на специалиста информационных технологий из головного офиса банка;

- осуществить закупку необходимой техники и оборудования. Реализацию данной работы целесообразно возложить на управляющего отделением.

2) В рамках решения второй проблемы – недостаточная развитость системы социальной мотивации сотрудников – предлагается сделать упор на сплочение коллектива путем реализации технологий командообразования, на разработку специализированных опросников, анкет, направленных на выявление личностных, профессиональных качеств претендентов на замещение должностей, на выявлении талантов действующих сотрудников.

Реализация технологий командообразования в учебном центра «Перспектива» может рассматриваться как одно из ключевых направлений работы с кадровым составом, поскольку именно сплоченный коллектив способен порождать и развивать таланты. В этой связи для организации рекомендуется применение командообразующих мероприятий.

Любое мероприятие может решать задачи командообразования, если оно организовано с определенной командообразующей целью. К видам командообразующих мероприятий, наиболее адекватных для применения в учебном центре «Перспектива», относятся:

1) корпоративные события.

Формат: проведение корпоративных мероприятий с решением задач компании: улучшение коммуникаций сотрудников, поднятие командного духа, развитие творческого потенциала участников и т.п. Большинство задач решается в процессе подготовки мероприятия с максимальным вовлечением сотрудников.

Реализация: длительность мероприятия 2–4 часа, подготовка до 1–2 месяца.

Решаемые задачи:

- снятие барьеров общения, улучшение коммуникаций;
- формирование навыков командной работы, создание чувства «мы», поднятие командного духа;
- обмен профессиональными знаниями и опытом;
- повышение самооценки и взаимной оценки людьми друг друга, за счет более полного проявления личностных качеств в новой ситуации, реализации незадействованных в ежедневной работе качеств;
- получение опыта совместной работы на общую цель;
- раскрытие творческого потенциала участников, освобождение от стереотипов;
- создание длительного эффекта позитивного эмоционального заряда;
- отдых.

Преимущества: оптимально, когда необходимо совместить праздничное мероприятие с задачами компании, повысить лояльность сотрудников.

2) Спортивные мероприятия.

Формат: возможно несколько форматов организации корпоративных и межкорпоративных спортивных мероприятий: спартакиада на суше, на воде и в воздухе, весёлые старты, спортивное ориентирование и т.д.

Реализация: 3–4–х часовое мероприятие.

Решаемые задачи:

- снятие барьеров общения, улучшение коммуникаций;
- формирование навыков командной работы, создание чувства «мы», поднятие командного духа;
- обмен профессиональными знаниями и опытом;
- повышение самооценки и взаимной оценки людьми друг друга, за счет более полного проявления личностных качеств в новой ситуации, реализации незадействованных в ежедневной работе качеств;
- получение опыта совместной работы на общую цель;
- раскрытие творческого потенциала участников, освобождение от стереотипов;
- создание длительного эффекта позитивного эмоционального заряда.

Преимущества: наиболее прост в организации и создаёт длительный эмоциональный заряд.

3) Гуманитарный тим–билдинг.

Гуманитарный тим– билдинг – это командообразование через создание и реализацию социальных программ и осуществление деятельности, имеющей социально значимую направленность.

Реализация: создание и участие в реализации всеми сотрудниками Компании социальных мероприятий, которые являются добровольным вкладом бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанные напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Решаемые задачи:

- в области Управление персоналом:

- участие в мероприятии повышает мотивацию;
- обучающий эффект;
- командообразующий эффект;
- реализация мероприятия положительно влияет на HR–брендинг компании.

2) в области Маркетинга и PR:

- оптимизация рекламного бюджета, за счет использования информационного повода для СМИ;
- расширение партнерских связей;
- повышение лояльности к бренду со стороны потребителей.

Преимущества: гуманитарный тим–билдинг, может быть реализован минимальным бюджетом. Помимо решения задач, связанных непосредственно с командообразованием, компания получает дополнительные бонусы – стимулирует сотрудников повышать свой уровень компетенций (задачи обучения), формирует позитивный имидж и репутацию компании как работодателя (HR–брендинг), а так же решает ряд вопросов в области маркетинга и PR.

3) Интеллектуальный туризм.

Формат: проведение семинаров, тренингов по командообразованию, организационных сессий, конференций, корпоративных событий в любой точке мира, совмещая цели и задачи компании с туристическим отдыхом.

Реализация: от 3–х дней. Решаемые задачи:

- снятие барьеров общения, улучшение коммуникаций;
- создание длительного эффекта позитивного эмоционального заряда;
- формирование навыков командной работы, создание чувства «мы», поднятие командного духа;
- обмен профессиональными знаниями и опытом;
- получение новых профессиональных знаний;
- совмещение форматов деловой поездки и отдыха.

Преимущества: оптимальный способ организации корпоративного мероприятия, когда перед компанией стоят задачи совмещения отдыха с решением важных текущих, либо стратегических задач. Такой формат может быть использован как способ поощрить сотрудников за хорошую работу, либо для повышения лояльности со стороны ключевых партнеров. Возможно включение мероприятий, связанных с получением новых знаний и опыта в зарубежных компаниях.

Далее представим экономическую и социальную эффективность проекта.

Расчет экономической эффективности можно провести с помощью следующих показателей: чистый денежный поток, суммарная прибыль, среднегодовая прибыль, рентабельность инвестиций, индекс доходности.

Для расчета показателей эффективности необходимо рассчитать стоимость затрат на внедрение технического перевооружения рабочих мест сотрудников отделения ПАО «Сбербанк» и внедрения технологий командообразования.

Смета единовременных расходов на реализацию мероприятий представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Смета единовременных расходов на реализацию мероприятий

Статьи затрат	Сумма, руб.
1	2
1. Затраты на внедрение технологий командообразования	
Технологии командообразования	8500
Разработка анкет, опросников для выявления талантов	5000
Проведение мероприятий для выявления талантов	18000
Итого:	31500
2. Затраты на внедрение мероприятий по техническому перевооружению рабочих мест сотрудников	
Приобретение системы eDocLib	26000
Приобретение ноутбуков Asus K55DR	90000
Реализация устаревшей техники	8000
Итого:	124000
Всего затрат:	155500

Для обеспечения технологии командообразования необходимы единовременные затраты в размере 31500 руб. Для внедрения мероприятия по техническому перевооружению рабочих мест сотрудников отделения ПАО «Сбербанк» необходимы единовременные затраты в размере 124 000 руб.

Расходы по обслуживанию технического перевооружения рабочих мест сотрудников отделения ПАО «Сбербанк» (электроэнергия) компанией составляет 900 рублей в месяц, следовательно, за год составит $900 \times 12 = 10800$ руб. А также надо будет подключить доступ в интернет – 600 руб. в месяц, следовательно, в год затраты будут составлять 7200 руб.

Совокупные текущие расходы за год составят 351600 руб., в том числе первоначальные инвестиции 155500 руб.

Таким образом, общие затраты на реализацию разработанных мер составят 507100 рублей.

Эффективность мероприятий по повышению качества работы команды менеджеров отделения ПАО «Сбербанк» будет способствовать экономии рабочего времени на выполнение трудовых функций работников, а, следовательно, послужит фактором роста производительности. Мероприятия приведут к значительному повышению качества труда работников отделения ПАО «Сбербанк», что позволит повысить уровень производительности труда и привести к экономии финансовых ресурсов.

Ниже представлены расчёты, позволяющие оценить экономию финансовых ресурсов отделения ПАО «Сбербанк» (таблица 25).

Как видно из данных таблицы, выход на уровень заболеваемости работников на среднее значение, равное 10 рабочих дней в течение года, приведёт к росту фактически отработанного времени на 0,4% и сокращению потерь рабочего времени на 69,7%.

Таблица 25 - Динамика использования рабочего времени в отделении ПАО «Сбербанк» до и после разработанных мероприятий

Показатель	Значение		Динамика	
	2022 год	прогноз	прогноз-2022 г.	прогноз/2022 г., %
1	2	3	4	5
Численность работников, чел.	13	13	0	100,0
Фонд рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе, дни	1 986	1 970	-16	99,2
Общий фонд рабочего времени с учётом численности работников, чел-дней	25 818	25 610	-208	99,2
Общий фонд рабочего времени с учётом численности работников, чел-часов	206 544	204 880	-1 664	99,2
Фактически отработанное время, чел.-часов	203 110	203 840	730	100,4
Потери рабочего времени - всего, чел-часов в т.ч.:	3 434	1 040	-2 394	30,3
в связи с отсутствием на рабочем месте по причине болезни	3 434	1 040	-2 394	30,3
Среднее число часов нахождения на больничном листе, приходящееся на 1 работника, чел-час	264	80	-184	30,3
Среднее число дней нахождения на больничном листе, приходящееся на 1 работника, чел-дней	33	10	-23	30,3

В таблице 26 представлен расчёт возможной экономии финансовых ресурсов, связанной с повышением удовлетворенностью трудом в отделении ПАО «Сбербанк».

Таблица 26 - Экономический эффект предложенных мероприятий в отделении ПАО «Сбербанк»

Показатель	Значение		Динамика	
	2022 год	прогноз	прогноз-2022г.	прогноз/2022 г., %
1	2	3	4	5
Число работников, чел.	13	13	0	100,0
Среднее число дней нахождения на больничном листе, приходящееся на 1 работника, чел-дней	33	10	-23	30,3
Средняя заработная плата 1 работника, тыс.руб. в мес./ 1 чел.	16,4	16,4	0	100,0
Расходы на оплату больничных листов, % от ФОТ	92	92	0	100,0
Потери рабочего времени в связи с нахождением работника на больничном, дней	429	130	-299	30,3
Расходы на оплату больничных листов, тыс. руб.	258,9	78,5	-180,5	30,3

Таким образом, реализация разработанных мероприятий позволит получить экономию финансовых ресурсов в размере 180,5 тыс. рублей в сравнении с 2022 годом.

Далее рассмотрим, как разработанные мероприятия повлияют на производительность труда (таблица 27).

Таблица 27 – Анализ производительности труда в отделении ПАО «Сбербанк» до и после разработанных мероприятий

Показатели	2022 г	Прогноз	Динамика	
			Прогноз/ 2022г.	Прогноз/ 2022г %
1	2	3	4	5
Чистый доход	63 123,4	63 303,9	180,5	100,3
Среднесписочная численность сотрудников	13	13	0	100,0
Среднегодовая выработка на одного сотрудника	4 855,6	4869,53	13,93	100,3

Исходя из данных таблицы 29 анализ влияния трудовых факторов на объем чистого дохода показывает увеличение выработки на одного сотрудника. Производительность труда на одного сотрудника за прогнозный год увеличится на 13,93 тыс.руб.

Это позволяет говорить о наличии экономического эффекта в размере:

Экономический эффект = $180,5 + 13,93 - 155,5 = 38,93$ тыс. рублей.

(Ранее было указано, что единовременные затраты на реализацию разработанных мероприятий составят 155,5 тыс.руб.)

Таким образом, экономический эффект от разработанных мероприятий составит 38,93 тыс.руб.

Учитывая полученные результаты, разработанные меры экономически целесообразны.

Далее рассмотрим социальную эффективность от внедрения мероприятий.

Реализовав технологию командообразования, решится проблема низкого командного духа, повысится мотивация сотрудников на достижение высоких результатов в работе.

Разработка специализированных опросников, анкет, направленных на выявление личностных, профессиональных качеств претендентов на замещение должностей позволит решить проблему неиспользования специальных методик при отборе кандидатов на должности компании, направленных на подбор кадров, изначально ориентированных на командную работу, непрерывное развитие. После внедрения данного мероприятия ожидается: повышение качества отбора персонала для замещения конкретных должностей, сокращение текучести кадров, формирование кадрового резерва.

В заключение стоит отметить, что результатом повышения качества работы команды менеджеров является не только эффективное стимулирование к труду и формирование новых механизмов мотивирования, но и возможность мониторинга показателей качества труда, которые позволяют оценить вклад каждого сотрудника в общий результат деятельности отделения ПАО «Сбербанк». В конечном итоге, эта возможность способствует осуществлению принципа постоянного улучшения – рациональное и адекватное стимулирование персонала, информирование о достижениях и создание необходимых условий труда ведут к росту показателей качества труда. Именно качество труда является одним из главных показателей эффективной деятельности персонала организации, и основным критерием применения инструментов стимулирования персонала.

Выводы по второй главе

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим универсальным банком России, который оказывает банковские услуги юридическим и физическим лицам. Банк является участником системы страхования вкладов.

Проведя анализ качества работы команды менеджеров на примере отделения ПАО «Сбербанк» были выявлены следующие причины, повлиявшие на низкую производительность:

1. Основная внешняя причина – недостаточные технические условия организации труда.

2. Внутренние причины – недостаточная развитость системы социальной мотивации сотрудников, которая снижает качество работы команды менеджеров.

В нашем случае наиболее действенные шаги к улучшению ситуации это:

– сделать упор на сплочение коллектива путем реализации технологий командообразования;

– улучшение технологической оснащенности рабочих мест.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческая команда представляет собой взаимозависимую специфическую общность специалистов, которые стремятся объединить свои усилия для достижения общей цели, опираясь на собственную субкультуру (традиции, нормы), высокую степень автономности, мощный интеллект, гибкое мышление, обширные информационные ресурсы, способность наращивать и систематически обновлять свои качественные характеристики. Было выделено два подхода к определению критериев эффективности командной работы. Прежде всего, работа управленческой команды тесно связана с эффективностью управления.

Помимо этого совместная командная деятельность предполагает обеспечить позицию удовлетворенности каждого участника, устанавливая особый тип взаимоотношений, основанный на личностном принятии друг друга.

Процесс формирования команды должен быть целенаправленным и ориентированным на решение конкретных проблем, которые стоят в данный момент перед организацией. В работе показано, что наилучшим инструментом формирования, а также повышения командной эффективности следует признать командообразующие тренинги, призванные совершенствовать командные навыки и умения в сжатые сроки.

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим универсальным банком России, который оказывает банковские услуги юридическим и физическим лицам. Банк является участником системы страхования вкладов.

В целом проведенный анализ позволяет сделать вывод об ухудшении экономического результата деятельности ПАО «Сбербанк» в период 2020-2022 годы, что соответствует кризисным явлениям, происходящим в национальной экономике и мире в целом.

Управление кадрами в отделении ПАО «Сбербанк» возглавляет специалист отдела кадров. В его задачи входит координация деятельности кадровой работы отделения.

В ПАО «Сбербанк» на штатной основе трудится 13 человек. Штатная численность работников исследуемого отделения в исследуемом периоде не менялась. Вместе с тем, наблюдалось изменение гендерной, образовательной структуры персонала отделения ПАО «Сбербанк». Анализ структурных изменений в штате отделения ПАО «Сбербанк» показал, что отмечается позитивная динамика в возрастной и образовательной структуре персонала. Анализ распределения работников по стажу работы показал, что у сотрудников он увеличивается, что влияет на качество работы и говорит о профессионализме коллектива.

Проведя анализ качества работы команды менеджеров на примере отделения ПАО «Сбербанк» были выявлены следующие причины, повлиявшие на низкую производительность:

1. Основная внешняя причина – недостаточные технические условия организации труда.

2. Внутренние причины – недостаточная развитость системы социальной мотивации сотрудников, которая снижает качество работы команды менеджеров.

В нашем случае наиболее действенные шаги к улучшению ситуации это:

- сделать упор на сплочение коллектива путем реализации технологий командообразования;

- улучшение технологической оснащенности рабочих мест.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // Собрании законодательства РФ. 2002 г. N 1 (часть I) Ст. 3
3. Борисова У.С. Вовлеченность персонала организации: социологический анализ / У.С. Борисова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – №5.– С.1
4. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ , 2018. – 367 с.
5. Волков С.А. Подготовка персонала к решению задачи повышения жизнеспособности предприятия / С.А. Волков, А.А. Гартман, Т.А. Коркина, В.Ю. Натейкин, Ю.В. Муравьев // Организация производства. – 2017. – №9. – С. 46-50.
6. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. - 249 с.
7. Дзюбенко Е.В. Персонал как фактор возникновения кадровых рисков организации / Е.В. Дзюбенко, О.Ю. Жердева // Теория и практика современной практики. – 2019. – №3. – С. 1-6.
8. Дятлов, В. Планирование в управлении персоналом на предприятии / В. Дятлов // Кадровик. – 2017. – №7. – С. 97-102.
9. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А.П. Егоршина. – Нижний Новгород: Проект, 2016. – 607 с.
10. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 324 с.

11. Карасев М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления / М.А. Карасев // Наукоедение. – 2019. – №5. – С. 1-9.

12. Кержаков, В.Л. Переманивание сотрудников: как эффективно противодействовать? / В.Л. Кержаков // Секрет фирмы. – 2020. – № 1. – С. 199-203.

13. Климович, Н. В. Переход управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и формирование международной модели HRкомпетенций / Н.В. Климович // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2018. – № 10. – С. 140-143.

14. Ковряков, Д. В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала / Д. В. Ковряков, А. Ю. Пома. – Череповец: Изд-во ЧТГУ, 2018. – 126 с.

15. Когтева А.Н. Экономическая эффективность мероприятий по повышению мотивации персонала предприятия / А.Н.Когтева // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения. Материалы Международной научно-практической конференции. Сер. «Теория и практика организации промышленного производства» Воронежский государственный технический университет. - 2017. - С. 131-135.

16. Конов, Д. Кадровая политика: понятие и сфера действия / Д. Конов // Консультант директора. – 2018. – № 4 – С. 3-6.

17. Королев М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М.И. Королев. – М.: Экономика, 2019. – 348 с.

18. Кузнецов Д. А. Подходы к анализу угроз кадровой безопасности в фармации / Д. А. Кузнецов // Вестник новых медицинских технологий. – 2022. – № 2. – С. 380-383.

19. Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности / Н.В. Кузнецова // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – №2. – С. 80-88.

20. Мартынова Р.В. Основы организационного поведения. - М.: изд. Московского психолого-социального института, 2017. - 272 с.
21. Махмудова И. Оценка труда в системе управления персоналом / И. Махмудова // Человек и труд. - 2016. - № 6. - С. 61-63.
22. Менеджмент: учеб. для вузов / под ред. М.Л. Разу. - 3-е изд., стереотип. - М.: КноРус, 2014. - 472 с.
23. Миллер Бр.К. Как добиться от сотрудников максимальных результатов / Бр. К. Миллер. - М.: Альпина Бизнес-Букс, 2015. - 192 с.
24. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина; под ред. Р.Г. Мумладзе. - 4-е изд., стер. - М.: КноРус, 2015. - 326 с.
25. Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. - 2017. - № 4. - С. 276-286.
26. Панова Е.А. Социальная эффективность мотивации персонала: проблемы оценки / Е.А. Панова // Труд и социальные отношения. - 2015. - № 2. - С. 119-122.
27. Полухина А. Современная модель мотивации персонала для организации / А. Полухина // Социальная политика и социальное партнерство. - 2017. - № 7. - С. 40-47.
28. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Протемкин. - СПб.: Питер, 2016. - 428 с.
29. Проблемный сотрудник: [ряд статей] // Управление персоналом. - 2015. - № 4. - С. 47-66.
30. Психология менеджмента / Под ред. проф. Никифорова С.Б. - СПб.: изд-во С.-Петербургского университета, 2016. - 184 с.
31. Кунгурцев, Д.Л. Переманивание сотрудников: причины, последствия, меры предотвращения / Д.Л. Кунгурцев // Менеджмент сегодня. - 2019. - № 4. - С.135-137.

32. Сагитдинов, М. П. Оценка эффективности работы персонала / М. П. Сагитдинов // Вопросы экономики. – 2019. – № 6. – С. 27-33.
33. Самарина, В. П. Основы предпринимательства / В. П. Самарина. – М.: Кнорус, 2018. – 220 с.
34. Самарина, В. П. Основы управления организациями / В.П. Самарина [и др.]. – Старый Оскол: ТНТ, 2018. – 513 с.
35. Снитко Л.Т. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия / Л.Т. Снитко, Т.Ф. Тарасова, О.А. Клиндухова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 5 (61). – С. 9-23.
36. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. канд. экон.наук. М., 2014. С.54-55
37. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. - СПб.: Альфа-Пресс, 2015. - 496 с.
38. Ассоциация региональных банков России. – URL: – Режим доступа: www.asros.ru(дата обращения: 15.03.2020)
39. Информационно-аналитический портал Банки.ру. – Режим доступа: <http://www.banki.ru> (дата обращения: 20.03.2020)
40. Официальный сайт Центрального Банка РФ: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

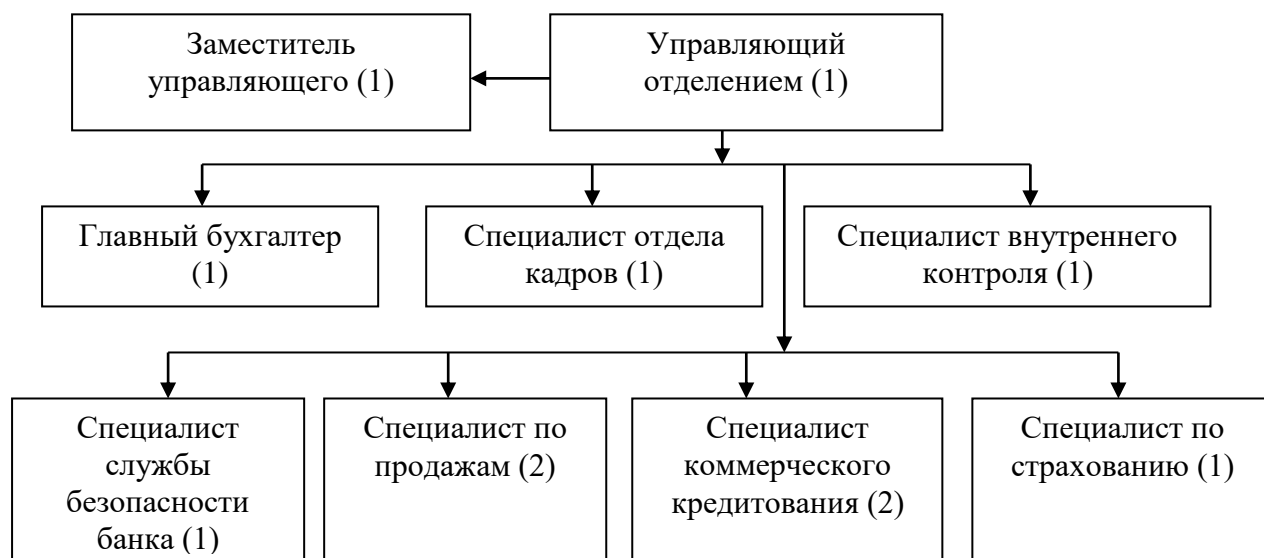


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк»

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2020 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО «Сбербанк»
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 1407000

Березовая 1-я линия

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	
			тыс. руб.	тыс. руб.
1	2	3	4	5
I АКТИВЫ				
1	Денежные средства	4.1	614 727 347	661 646 552
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	1 058 133 548	1 159 646 494
3	Обязательные резервы	4.1	254 302 138	202 846 037
3.1	Средства в кредитных организациях	4.1	459 010 373	352 801 902
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	1 902 861 104	1 598 098 775
5	Чистая ссудная задолженность, оценываемая по амортизированной стоимости	4.3	22 168 704 808	19 212 027 847
6	Чистые ссудные задолженность		X	X
6.1	Чистые вложения в финансовые активы, оценываемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.4	4 135 482 650	2 494 251 907
6.2	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, оцениваемые в выданных для продажи		X	X
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оценываемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	4.4	892 793 173	705 673 503
7.1	Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по номиналу	4.4	X	X
8	Известности в дочерние и зависимые организации	4.4	776 736 503	752 029 142
9	Требования по текущему налогу на прибыль		14 370	18 306 512
10	Отложенный налоговый актив		23 499 899	21 833 545
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.5	378 534 527	301 223 660
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		4 802 794	16 617 878
13	Прочие активы	4.6	323 377 321	296 945 247
14	Всего активов		32 979 678 172	27 584 095 264
II ПАССИВЫ				
15	Бракеты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		830 674 866	537 820 585
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости		25 586 971 442	21 187 151 077
16.1	Средства кредитных организаций	4.7	764 236 889	348 502 492
16.2	Средства клиентов, на балансе кредитных организаций	4.7	24 740 594 732	20 838 648 624
16.2.1	выплат (средств) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		15 838 239 163	13 635 770 161
17	Финансовые обязательства, оценываемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.8	791 510 265	602 127 713
17.1	выплат (средств) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		177 107 753	106 423 365
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.9	813 188 234	667 823 794
18.1	оценываемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оценываемые по амортизированной стоимости		813 188 234	667 823 794
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		24 944 112	3 490 462
20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	4.10	274 291 860	144 389 016
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочие возможные потери и гарантии с резервными фондами		34 125 791	36 449 328
23	Всего обязательств		28 255 016 173	24 179 273 010
III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	4.11	67 760 844	67 760 844
25	Субординированные займы (долги), выданные у акционеров (участников)		0	0
26	Умозрительный доход		228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429
28	Резервация по справедливой стоимости финансовых активов, оценываемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенные налоговые обязательства (увеличенная на отложенный налоговый актив)		121 349 443	89 925 667
29	Резервация основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенные налоговые обязательства		21 702 183	25 697 001
30	Резервация обязательств (требований) по выплатам долгосрочным вознаграждений		-1 367 442	-406 762
31	Резервация инструментов заимодования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (займы в совокупности)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Следующие резервы под ожидаемые кредитные убытки	4.9	10 118 845	4 052 298
35	Резервация под ожидаемые кредитные убытки		4 273 717 073	3 986 741 951
36	Всего источников собственных средств		4 724 662 201	4 404 822 794
IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		23 789 223 118	15 979 456 233
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 872 170 923	1 597 663 044
39	Условные обязательства выданных кредитов		638 269	0

Президент, Председатель Правления ПАО «Сбербанк России»

Старший управленческий директор, главный бухгалтер
директор Департамента учета и отчетности
ПАО «Сбербанк»

11 марта 2021



БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2019 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409004

Кварталы (Годом)

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I АКТИВЫ				
1	Денежные средства	4.1	661 646 552	688 909 726
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	1 159 646 494	865 071 195
2.1	Обязательные резервы	4.1	202 846 037	187 877 682
3	Средства в кредитных организациях	4.1	152 801 902	406 318 847
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	1 598 098 775	198 280 654
5	Чистая судная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.3	19 212 927 847	
5a	Чистая судная задолженность	4.3	X	20 142 853 204
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.4	2 494 251 907	
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	4.4	X	2 162 984 958
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме судной задолженности)	4.4	705 673 503	
7a	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	4.4	X	695 701 652
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.4	752 078 142	803 429 663
9	Требования по текущему налогу на прибыль		10 366 912	17 250 172
10	Освоенный налоговый актив		21 853 945	21 850 576
11	Основные средства, материальные активы и нематериальные запасы	4.5	503 235 660	500 067 693
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		16 637 878	9 406 429
13	Прочие активы	4.6	296 945 247	387 749 066
14	Всего активов		27 584 095 764	26 899 929 933
II ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		537 820 585	567 221 798
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	4.7	21 187 151 077	21 479 971 565
16.1	средств кредитных организаций	4.7	348 502 453	389 893 489
16.2	средств клиентов, не являющихся кредитными организациями	4.7	20 838 648 624	20 490 078 076
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		13 655 770 161	12 911 175 956
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.8	602 127 713	333 852 197
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	4.8	106 423 365	
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.9	667 825 799	538 280 337
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости		667 825 799	538 280 337
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		3 490 462	1 678 303
20	Освоенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	4.10	144 399 046	519 358 404
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитной характера, прочим возможным потерям и операциям с результатами операций с ценными бумагами	4.13	36 449 328	59 271 263
23	Всего обязательств		23 179 273 010	23 099 633 866
III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	4.11	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		89 925 667	-11 998 855
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		25 697 001	34 547 801
30	Переоценка обязательств (требований) по выданным долгосрочным облигациям		-926 762	-706 118
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленного изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под оцененные кредитные убытки	4.4	4 053 398	
35	Неналичующая прибыль (убыток)		3 986 741 951	3 479 110 742
36	Всего источников собственных средств		4 404 822 754	3 800 296 069
IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		15 979 456 233	14 043 679 880
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 597 667 000	1 597 667 000
39	Условные обязательства некредитного характера			841

И.о. Президента ПАО Сбербанк

А.А. Везинов
(Ф.И.О.) (подпись)

И.о. старшего управляющего директора, главного бухгалтера -
директора Департамента учета и отчетности
ПАО Сбербанк

А.Е. Миненко
(Ф.И.О.) (подпись)

10. марта 2020.



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ (публикуемая форма) за 2020 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	5.1	2 219 606 631	2 245 115 531
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		63 942 796	126 383 467
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		1 923 670 656	1 904 353 380
1.3	от оказания услуг по факторинговой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		231 993 179	214 378 684
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	5.2	708 241 008	899 637 220
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		63 309 760	70 089 925
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		596 115 254	792 135 920
2.3	по выпущенным ценным бумагам		48 815 994	37 411 375
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 511 365 623	1 345 478 311
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	9.2	-444 454 225	-177 720 915
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-12 683 503	-11 962 421
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 066 911 398	1 167 757 396
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-88 731 114	-903 839
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		19 151 740	10 394 819
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		X	X
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости		597 164	-103 833
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		X	X
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		17 613 748	50 741 088
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.3	167 282 840	-20 359 099
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		12 039 717	6 384 871
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		59 650 575	72 417 775
14	Комиссионные доходы	5.4	708 724 673	639 408 087
15	Комиссионные расходы	5.4	189 279 100	133 087 388
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	9.2	-6 057 787	3 612 978
16a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		X	X
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	9.2	-2 802 591	1 700 927
17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		X	X
18	Изменение резерва по прочим потерям		-93 928 186	-22 000 437
19	Прочие операционные доходы		35 495 876	110 488 421
20	Чистые доходы (расходы)		1 706 668 953	1 886 051 766
21	Операционные расходы	5.5	831 700 297	788 410 966
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	874 968 656	1 097 640 800
23	Возмещение (расход) по налогам	5.6	165 076 777	241 395 672
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		710 599 365	856 879 191
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-707 486	-634 063
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	709 891 879	856 245 128

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)
за 2019 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	5.1	2 245 115 531	2 093 457 717
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		126 383 467	107 840 803
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		1 904 353 380	1 800 141 892
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		214 378 684	185 475 022
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	5.2	899 637 220	727 320 975
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		70 089 925	64 414 590
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		792 135 920	626 811 855
2.3	по выпущенным ценным бумагам		37 411 375	36 094 530
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 345 478 311	1 366 136 742
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	9.2	-177 720 915	-189 388 369
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-11 962 421	-4 867 260
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 167 757 396	1 176 748 373
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-903 839	68 790 128
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		10 394 819	.
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		X	4 940 658
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости		-103 833	
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		X	218 545
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		50 341 088	20 854 480
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.3	-20 359 099	6 163 022
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		6 384 871	-2 104 360
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		72 417 775	31 515 087
14	Комиссионные доходы	5.4	639 408 087	514 912 348
15	Комиссионные расходы	5.4	133 087 388	81 830 128
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	9.2	3 612 978	
16a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		X	0
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	9.2	1 700 927	
17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		X	1 498 123
18	Изменение резерва по прочим потерям		-22 000 437	-44 298 264
19	Прочие операционные доходы		110 488 421	65 103 351
20	Чистые доходы (расходы)		1 886 051 766	1 762 511 363
21	Операционные расходы	5.5	788 410 966	760 240 210
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		1 097 640 800	1 002 271 153
23	Возмещение (расход) по налогам	5.6	241 395 672	220 089 137
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		856 879 191	782 651 154
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-634 063	-469 138
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	856 245 128	782 182 016

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица 8 – Совокупный доход ПАО «Сбербанк» в 2020-2022 гг., млрд. руб.

Показатель	Отчетный год			Изменение	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Процентные доходы	2 093,5	2 245,1	2 219,6	126,1	106,0
Процентные расходы	727,3	899,6	708,2	-19,1	97,4
Чистые процентные доходы	1 366,1	1 345,5	1 511,4	145,2	110,6
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам	-189,4	-177,7	-444,5	-255,1	234,7
Чистые процентные доходы после создания резерва на возможные потери	1 176,7	1 167,8	1 066,9	-109,8	90,7
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	68,8	-0,9	-88,7	-157,5	-129,0
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4,9	10,4	19,2	14,2	387,6
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости	0,2	-0,1	0,6	0,4	273,2
Чистые доходы от операций с иностранной валютой	20,9	50,3	17,6	-3,2	84,5
Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6,2	-20,4	167,3	161,1	2714,3
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	-2,1	6,4	12,0	14,1	-572,1
Доходы от участия в капитале других юридических лиц	31,5	72,4	59,7	28,1	189,3
Комиссионные доходы	514,9	639,4	708,7	193,8	137,6
Комиссионные расходы	81,8	133,1	189,3	107,4	231,3
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	0,0	3,6	-6,1	-6,1	x
Изменение резерва на возможные	1,5	1,7	-2,8	-4,3	-187,1

Показатель	Отчетный год			Изменение	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное	Темп роста, %
потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости					
Изменение резерва по прочим потерям	-44,3	-22,0	-93,9	-49,6	212,0
Прочие операционные доходы	65,1	110,5	35,5	-29,6	54,5
Чистые доходы (расходы)	1 762,5	1 886,1	1 706,7	-55,8	96,8
Операционные расходы	760,2	788,4	831,7	71,5	109,4
Прибыль до налогообложения	1 002,3	1 097,6	875,0	-127,3	87,3
Возмещение по налогам	220,1	241,4	165,1	-55,0	75,0
Прибыль от продолжающейся деятельности	782,7	856,9	710,6	-72,1	90,8
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	-0,5	-0,6	-0,7	-0,2	150,8
Прибыль за отчетный период	782,2	856,2	709,9	-72,3	90,8