

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации.....	5
1.1 Система управления деловой карьерой: понятие и ее основные элементы.....	5
1.2 Модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации.....	8
1.3 Подходы, методы и инструменты построения карьеры.....	12
2. Анализ системы управления карьерой в ПАО «Сбербанк России».....	15
2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России».....	15
2.2 Анализ кадрового состава ПАО «Сбербанк России».....	18
2.3 Оценка системы управления деловой карьерой в ПАО «Сбербанк России».....	25
3. Мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой в ПАО «Сбербанк России» и оценка их эффективности.....	30
Заключение.....	33
Список используемой литературы.....	34
Приложение 1.....	37



## ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация, способная выжить в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути совершенствования своей деятельности. В такой ситуации следует уделять повышенное внимание всем ресурсам компании. Таким ресурсом выступает персонал предприятия в том числе.

Персонал предприятия со своими умениями, навыками, квалификацией и идеями - это залог успешной деятельности организации. Необходимые атрибуты успешного и долгого функционирования организации – постоянное развитие персонала, а также поиск новых подходов к управлению персоналом.

Управление персоналом является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Человеку необходимо чувствовать стабильность в завтрашнем дне, поэтому он планирует свое будущее, обращая внимание на свои потребности, социально – экономические условия, в которых находится и хотел бы находиться. Поэтому при трудоустройстве на работу одним из ключевых моментов является осведомленность о перспективах служебного роста.

Персонал является максимально ценной и важной частью производительных сил общества. В свою очередь, эффективность предприятия сильно зависит от квалификации работников, их грамотной расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств.

Актуальность исследования обусловлена тем, что человеку необходимо развиваться, владеть современными информационными технологиями,

становиться профессионалом в своей области. Изучение особенностей деловой карьеры поможет найти оптимальные пути развития и совершенствования персонала организации на современном этапе развития России.

Целью данной курсовой работы является анализ управления деловой карьерой персонала ПАО «Сбербанк России».

Данная цель обусловила постановку следующих задач:

1. Раскрыть понятие и основные элементы системы управления деловой карьерой;
2. Выявить модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации;
3. Изучить подходы, методы и инструменты построения карьеры;
4. Привести общую характеристику ПАО «Сбербанк России»;
5. Проанализировать кадровый состав ПАО «Сбербанк России»;
6. Дать оценку системы управления деловой карьерой в ПАО «Сбербанк России»;
7. Предложить мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой в ПАО «Сбербанк России» и оценить их эффективности.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования – деловая карьера сотрудников ПАО «Сбербанк России».

В процессе исследования использованы общенаучные методы исследования, такие как анализ, синтез, сравнение, аналогия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по исследуемой теме, публикации в научной литературе и периодических изданиях.

Работа имеет объем страниц, включает в себя 10 таблиц.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Система управления деловой карьерой: понятие и ее основные элементы**

Деловая карьера играет огромную роль в жизни человека. По нашему мнению, деловая карьера – это система принципов поведения человека, связанная с его профессиональной деятельностью, опытом работы по специальности, его деловыми и коммуникативными качествами, умению работать в коллективе. Нельзя недооценивать роль семьи и личной жизни в продвижении по карьерной лестнице.

Деловая карьера предполагает достижение человеком высоких результатов в профессиональной деятельности человека, закрепления статуса работника и достижение результатов от деятельности в конкретной организации. Обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер является важной основой планирования и реализации карьеры.

Задачи профессиональной деятельности сводятся к:

- достижению высоких результатов сотрудника и организации;
- направленности на планирование карьеры сотрудника;
- увеличение качества профессиональной деятельности;
- предвидение по карьерной лестнице;
- удовлетворенностью работника в финансовом обеспечении;
- заботой работодателя о пенсионном обеспечении работника и изучение карьерного потенциала сотрудников организации [20, с.218].

Работник может работать в одной организации, менять место работы, может работать одновременно в нескольких организациях. Анализ литературы показал, что существуют различные виды деловой карьеры.

Внутриорганизационная карьера – в процессе профессиональной деятельности работник проходит стадии обучения, поступления на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных качеств и способностей, уход на пенсию последовательно в одной организации.

Межорганизационная карьера – работник в ходе профессиональной деятельности проходит стадии развития последовательно в разных организациях.

Специализированная карьера – работник может пройти стадии развития последовательно в одной или в разных организациях, но в рамках профессии, в которой специализируется.

Неспециализированная карьера – работник должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Вертикальная карьера – переход с низшей ступени к высокой, сопровождающееся повышением вознаграждения.

Горизонтальная карьера – перемещение из одной в другую профессиональную область без повышения уровня иерархии. Ступенчатая карьера – совмещает вертикальную и горизонтальную. Скрытая карьера – возможна при наличии серьезных деловых связей для ограниченного круга работников [3, с.74].

Формирование деловой карьеры происходит поэтапно. Выделяют следующие этапы:

- предварительный этап (до 30 лет);
- этап становления (от 30 до 40 лет);
- этап сохранения (от 40 до 65 лет);
- этап завершения (от 65 до 70) лет;
- пенсионный этап – когда карьера в организации завершена.

Необходимо учитывать тот факт, что карьера в организации не определяется только желанием одного работника, который нацелен повысить свой профессиональный уровень, но и немаловажную роль играет

заинтересованность самой компании. Руководитель должен всеми силами управлять карьерой своих сотрудников, которая улучшает их работоспособность, а следовательно, влияет на деятельность самой фирмы.

Важным пунктом является развитие карьеры для молодых специалистов, так как от правильности выбора своей профессии зависит удовлетворенность человека своей жизнью. Если индивид совершил «неправильный» выбор своей профессиональной деятельности, то он не будет иметь желания ходить на работу, будет выполнять свои трудовые функции через силу, это негативно на деятельности самой фирмы.

В процессе управления карьерой важно учитывать, что в этом деле принимают участие сотрудник, руководитель и служба управления персоналом.

Принимая во внимание социально-экономическую сущность и содержание деловой карьеры, важно понимать, что ее управление зависит от множества факторов:

1. На каком этапе карьеры находится сотрудник важно знать каждому руководителю.
2. Важно оценивать навыки сотрудников правильно, чтобы понимать, в каком направлении двигать сотрудника по карьерной лестнице.
3. Руководитель должен содействовать своим сотрудникам в увеличении своих знаний, навыков, проводить различные обучения, которые напрямую связаны с успешной деятельностью организации [16, с.109].

Мероприятия, которые кадровая служба организации направляет на планирование, организацию, мотивацию, контроль сотрудников и есть управление деловой карьерой, которой уделяется большое внимание. Еще в 1909 году немецкими учеными была выдвинута гипотеза, которая говорит, что важно учитывать не какие-либо черты характера, которые способствуют повышению результатов деятельности, а то какие условия в наибольшей степени способствуют достижению данных результатов [25, с.173].

Эта гипотеза и в настоящее время проявляется в том, что в работе руководителя важно найти индивидуальный подход к каждому специалисту, необходимо предоставлять такие рабочие условия, которые оказывали бы хорошее влияние на его работу. В этом отражают свою необходимость программы обучения, постоянное информирование сотрудников о свободных вакантных местах, о повышении или понижении на рабочем месте.

## **1.2 Модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации**

Изначально основными функциями работы с кадрами были исключительно мероприятия по набору и отбору рабочей силы. Главная мысль заключалась в необходимости найти нужных людей, и тогда они безоговорочно будут выполнить поставленные задачи. В наше время, в крупных, хорошо развитых компаниях, считают, что такая функция, как набор подходящих сотрудников, является всего лишь одним из первых этапов.

Следует заметить, что ценность человеческих ресурсов с годами лишь возрастает. Тем самым руководству организации необходимо регулярно работать над повышением потенциала этих ресурсов. Что же такое развитие и обучение персонала? Под термином «развитие персонала» понимается комплекс мер, которые включают в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьерного роста персонала в компании.

Целью развития и обучения персонала является обеспечение компании высококвалифицированными работниками, которые соответствуют её целям и стратегии [7, с.257].

В систему обучения персонала входит целенаправленный комплекс образовательных и информационных элементов, которые привязаны к конкретным рабочим местам и которые способствуют повышению квалификации сотрудников организации, а так же их склонностям и



потенциалам. В первую очередь необходимо помнить о личном составе, а так же об организационных единицах. Нельзя забывать и о рынках труда и образования.

Высокую динамику изменения требований к качественным параметрам рабочей силы влечет за собой переход к рыночным отношениям. При этом происходят значительные изменения в структуре отдельных компонентов ее качества. Важным критерием в общих характеристиках работника может послужить образовательный фактор. На сегодняшний день, профессиональное образование является определяющим элементом, который формирует качественные характеристики рабочей силы. В крупных компаниях уже практикуется метод наращивания инвестиций в переподготовку и повышение квалификации кадров, так как всё меньше и меньше нынешняя система подготовки удовлетворяет потребности высокотехнологичных производств.

На это так же влияет сокращающийся жизненный цикл товаров, регулярное изменение, которое требует новых квалификаций. Всё чаще организации предпочитают вкладывать материальные ресурсы именно в развитие и обучение персонала, так как считают высококвалифицированный персонал одним из главных составляющих конкурентоспособности.

Чтобы добиться роста производительности, а, следовательно, и увеличения ценности человеческих ресурсов, необходимо разработать программу управления деловой карьерой персонала, которая в свою очередь, послужит сильной мотивацией для сотрудников. Сотрудников организации в данной ситуации можно считать главным объектом вложений, а мероприятия по развитию персонала – главными инвестициями [22, с.43].

В наши дни особенно актуальна концепция «школы трех поколений». В ее основе лежит теория о том, что современному человеку необходимо учиться на протяжении всей жизни: получить образование, затем профессию, далее сохранять квалификацию, постоянно расширять свой кругозор, и в последующем переквалифицироваться и повышать квалификацию. Так же не

стоит забывать о «школе непрерывного обучения», в которой персонал компании обязан обучаться на протяжении всей трудовой деятельности за счет организации. Таким образом, мы можем сделать вывод, что основная задача развития персонала направлена на целенаправленное повышение квалификации для дальнейшего профессионального карьерного роста.

В большей степени подлежит изменению такое направление кадровой политики, как продвижение. Горизонтальные перемещения становятся не менее важной характеристикой развития персонала, нежели вертикальные.

И прежде чем перейти к следующему вопросу, нам необходимо понять, в чем же состоит отличие горизонтального развития от вертикального.

Зачастую в организациях далеко не всем сотрудникам интересна руководящая должность, большинство желают совершенствоваться в выбранной специальности [18, с.35].

Для таких сотрудников больше подходит горизонтальная проекция развития. При горизонтальной карьере у сотрудника расширяется круг обязанностей и полномочий, но при этом он остается на прежнем рабочем месте. Данное развитие характерно для журналистов, дизайнеров, программистов, консультантов, научных сотрудников и экспертов, которые являются лучшими в своем деле. Чаще всего эти сотрудники имеют несколько мест работы и совмещают основную трудовую деятельность с чем-либо еще. Положительные аспекты данного развития заключаются в том, что сотрудник, например, имеет возможность по совместительству быть руководителем проекта. Горизонтальная карьера подразумевает и расширение полномочий, и увеличение ответственности, и приобретение бонусов.

Для вертикальной карьеры характерно повышение в должности с одновременным повышением уровня оплаты труда. Несмотря на простоту подобного вида карьеры, она таит в себе целый ряд нюансов. Одной из самых распространённых трудностей является умение и готовность «идти по головам», в большинстве случаев пренебрежение к личной жизни, чаще всего

явное подхалимство перед руководством и т.д. Для карьерного роста по вертикальной проекции сотруднику необходимо обладать такими качествами как: энергичность, обучаемость, способность быстро ориентироваться в новой среде, умение быстро принимать решения и нести за них ответственность, коммуникабельность, а так же лидерские и управленческие способности [9, с.221].

Главной целью такого сотрудника должно быть «Стать лучшим, а в идеале единственным», и тем самым он должен развивать профессиональные и управленческие навыки в работы.

Стоит отметить что, эти два понятия индифферентны по отношению друг к другу. Тем не менее, хотелось бы добавить, что горизонтальная карьера на определенном этапе способна послужить отличным «трамплином» к продвижению по вертикали. Так как опыт, умения, знания приобретаются и совершенствуются именно качеством работы по данной специальности.

Кадровая политика отдает свое предпочтение повышению квалификации, которое охватывает большую часть сотрудников компании. Вертикальное и горизонтальное продвижение возможно, только если одновременно реализуется повышения квалификации постоянно действующего регулятора.

С момента принятия работника в компанию и непосредственно до самого его увольнения необходима четкая организация горизонтального либо вертикального планомерного продвижения его по должностной системе. В этом и заключается основная суть управления деловой карьерой сотрудника. Ему необходимо знать свои показатели на настоящий момент и то, каких показателей он должен добиться. Таким образом, сотрудник сможет рассчитать шансы на продвижение по службе.

### 1.3 Подходы, методы и инструменты построения карьеры

Планирование карьеры - это одно из важнейших направлений кадровой работы в организации, которое ориентировано на определение дальнейшей стратегии и этапов развития и продвижения специалистов по карьерной лестнице. Это процесс, при котором происходит сопоставление потенциальных возможностей и целей человека с уставами и требованиями организации, стратегией развития и планами, которые в дальнейшем отражаются в программе профессионального роста.

Продвижению по службе способствуют как личные качества сотрудника (уровень образования, квалификация, мотивация), так и общие, такие как:

- высшая точка карьеры - самый высокий пост, в организации;
- длина карьеры, а именно количество позиций на пути от самой низкой должности, до высшей;
- мобильность.

Грамотный менеджер по персоналу уже при приеме кандидата на должность проектирует возможную карьеру и обсуждает ее с кандидатом. У сотрудника может быть длинная карьерная линия, а может быть и очень короткая, так же одна и та же карьерная линия для разных сотрудников будет, как и привлекательной, так и неинтересной, что, как правило, рано или поздно скажется на показателях эффективности сотрудника.

Процесс управления деловой карьерой включает в себя комплекс мероприятий, которые проводит кадровая служба по планированию, организации, мотивации и контролю профессионального роста работника, учитывая его цели, потребности, возможности, способности и склонности, а также исходя из потребностей, целей, возможностей и экономических условий организации [12, с.81].

Управлением деловой карьерой должен заниматься каждый отдельный сотрудник. Именно эта функция управления персоналом позволяет достичь

преданности работника по отношению к интересам организации, а так же повышения производительности труда и уменьшения такого показателя, как текучесть кадров.

Основываясь на своих потребностях, каждый из нас планирует свое будущее. При трудоустройстве мы ставим перед собой определенные цели, но не стоит забывать, что и организация, принимая сотрудников на работу, также заинтересована в достижении определенных целей и задач. Именно поэтому сотруднику, пришедшему в компанию, необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества и умения. Необходимо грамотно соотносить свои деловые качества с условиями, которые ставит организация. В большей степени от этого зависит успех всей карьеры.

Знание рынка труда является важным фактором при устройстве на работу. Если сотрудник способен дать себе грамотную оценку и знает рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать.

Объективная самооценка своих навыков и деловых черт подразумевает знание себя, своих сильных и слабых сторон. Только таким образом можно правильно поставить цели карьеры.

С самого приема на работу следует начинать процесс управления карьерой. Необходимо задавать работодателю вопросы, которые будут отвечать целям сотрудника, которые позволят сформировать требования к профессии. В свою очередь организация и работодатель так же излагают требования, которым необходимо соответствовать. Для самостоятельного управления карьерой необходимо:

1. Расширение круга профессиональных знаний, приобретение новые навыки;
2. Готовность незамедлительно занять более высокооплачиваемую должность, с большей степенью ответственность, которая становится вакантной;
3. Грамотная оценка других сотрудников, важных для вашей карьеры;
4. Составление плана на сутки и на всю неделю;

## 5. Изучение внешнего рынка труда.

Для эффективного управления личной деловой карьерой, необходимо умение составлять личные планы.

Личный жизненный план карьеры руководителя состоит из трех основных составляющих: оценка жизненной ситуации, постановка личных целей карьеры и частные цели, а так же планы деятельности [24, с.52].

Эффективное управление личной деловой карьерой положительно сказывается на результатах деятельности организации.

Если в организации движение кадров идет спонтанно, то есть от случая к случаю, например, по прихоти директора, то эффект от расстановки кадров будет неудовлетворительный. Любое движение кадров строго организуется исходя из кадровой политикой. Обычно этим занимается лично директор на малых предприятиях или его заместителем по персоналу в крупных и средних организациях. Важно помнить, что только равномерное и целенаправленное движение кадров даст в будущем желаемый результат.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

### **2.1 Характеристика ПАО «Сбербанк России»**

Сбербанк России создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР». Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации (свыше 60% голосующих акций). Акционерами Банка являются более 200 тысяч юридических и физических лиц.

Сбербанк России зарегистрирован 20 июня 1991 года в Центральном Банке Российской Федерации. Регистрационный номер – 1481.

Сбербанк - современный универсальный банк с большой долей участия частного капитала, в том числе иностранных инвесторов. Структура акционерного капитала Сбербанка свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности.

На сегодняшний день Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в число крупнейших по капитализации банков мира.

Международные рейтинги Сбербанка отражают авторитет банка в мировом банковском сообществе как одного из наиболее динамично и разносторонне развивающихся российских банков.

Сбербанк обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и почти 20 000 структурных подразделений (филиалов) по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Казахстане и на Украине.

В ПАО «Сбербанк» существует бесплатная горячая линия для клиентов: 8-800-555-55-50.

У банка имеется достаточно развитый и качественно оформленный интернет-сайт <https://www.sberbank.ru/ru/person>. [27] На нём можно найти информацию обо всех продуктах и услугах банка (рисунок 1):

- кредиты (потребительские кредиты, автокредиты, ипотека, кредитные карты);
- вклады (депозиты);
- платежи и переводы;
- страхование;
- инвестиции;
- пластиковые карты.

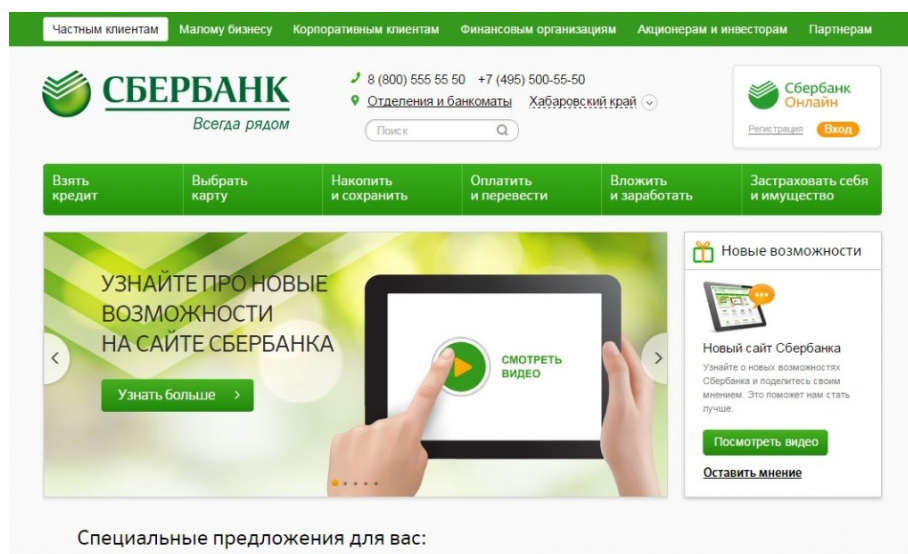


Рисунок 2 Стартовая страница официального сайта Сбербанка

Источник: яндекс.картинки

Также на сайте присутствуют инструменты помощи и навигации, такие как «Поддержка», «Онлайн сервисы», кредитный калькулятор и карта отделений и банкоматов.



В 2007 году у Сбербанка появился такой сервис, как «Мобильный банк». Это для взаимодействия клиента с банком посредством СМС-сообщений. С его помощью можно:

- получать моментальные оповещения об операциях по карте;
- совершать платежи и переводы с помощью смс-команд;
- регистрироваться в сервисе «Сбербанк-онлайн» без визита в банк.

В 2009 году для удобства пользователь ПАО «Сбербанк» запустил сервис «Сбербанк Онлайн» (Рисунок 2). Это сервис интернет-банкинга, предоставляемый постоянным клиентам, которые готовы самостоятельно проводить финансовые операции удалённым способом, имея подключение к сети Интернет [28]. Суть предложения состоит в том, что не все клиенты кредитной организации имеют время и возможность обратиться непосредственно в офис банка. Также «Сбербанк-онлайн» существует в форме мобильного приложения.

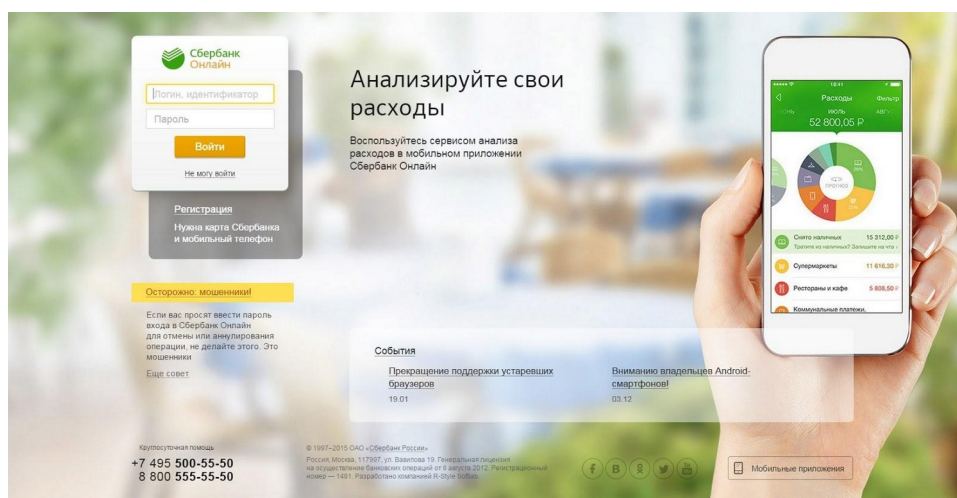


Рисунок 2 Стартовая страница «Сбербанк-онлайн»

Источник: яндекс.картинки

## 2.2 Анализ кадрового состава ПАО «Сбербанк России»

Принципом кадровой политики ПАО «Сбербанк России» является: «Лучшие кадры - лучшая организация, лучшей организации - лучшие кадры».

Оценка персонала в ПАО «Сбербанк России» играет важную роль в системе управления персоналом. Она используется при определении потребности в персонале, при отборе и наборе персонала, при развитии персонала, при аттестации. Аттестация персонала проводится главным образом для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям; для выработки мер по мотивации и стимулированию труда; для планирования кадрового резерва; для планирования персональных перемещений.

Отбор и прием персонала в ОАО «Сбербанк России» проводится в четыре этапа. Первый этап представляем собой анализ анкетных данных. На этом этапе испытуемые или претенденты на вакантные должности предоставляют анкеты, в которых содержится главная информация об испытуемом.

Данные анализируются и выделяются наиболее подходящие претенденты. При анализе данных большое внимание уделяется таким критериям, как порядочность, инициативность, высокая профессиональность, честность и приверженность к идеям организации. После этого, работниками отдела по персоналу наводятся справки об испытуемом по месту последней работы или учебы. Это является следующим этапом отбора персонала. Далее все претенденты проходят проверочные испытания.

После чего, на основе результатов приглашаются на собеседование наиболее подходящие претенденты. И по результатам собеседования происходит выбор наиболее подходящего кандидата на ту или иную должность. В собеседовании участвуют: управляющий банком, один его заместитель, специалист кадровой службы и начальник отдела в который требуется работник [1, с.167].

Со стороны руководства ПАО «Сбербанк России» создаются условия положительной мотивации работников и внедряется понятие роли коллектива и руководства. Со стороны начальников подразделений банка проводится оценка уровня подготовленности специалиста, определяются задачи приспособления к новой профессиональной среде и освоение должностных обязанностей. В свою очередь отдел по работе с персоналом формирует задачи профессионального обучения вновь принятых специалистов, критерии профессионального становления кадрового состава, а так же составляет учебно-методическое и информационное обеспечение процесса адаптации и формирует заключение о готовности специалиста и назначение его на должность.

Система стимулирования в ПАО «Сбербанк России» состоит из морального и материального вознаграждения.

Каждому члену коллектива предоставлены возможности для всестороннего развития, для самореализации себя как личности в трудовой и общественной деятельности коллектива.

В Сбербанке развита система обучения персонала, существуют специальные центры обучения, в которых проходят тренинги и семинары по повышению квалификации и персонала и получению ими новых знаний, что способствует улучшению производительности труда и повышению прибыли организации [10, с.63].

Информационной основой для анализа численности и состава работников является форма статистической отчетности - форма «Отчет о численности, составе и движении персонала» за 2017-2019 годы.

При расчете потребности в персонале рекомендуется определить численность управленческого персонала.

Динамика численности и состава работников анализируемого отделения ПАО «Сбербанк России» за 2017 -2019 годы приведена в таблице 1 (Приложение 1).

Проанализировав данные таблицы 1 можно сделать следующие выводы:

1) численность персонала в исследуемом филиале ПАО «Сбербанка России» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 0,42 % или на 12 человек. В 2019 году по сравнению с 2018 численность персонала увеличилась на 1,69 % или на 48 человек.

2) в анализируемом периоде прослеживается неустойчивая тенденция роста численности в управлении кредитования в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 8 человек, в управлении расчетного кассового обслуживания на 8 человек, в юридическом управлении на 5 человек, в управлении инкассации и сопровождения на 3 человека.

Таблица 2

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Среднесписочное число работников, чел.	414	426	474
Принято всего, чел.	9	6	7
Выбыло всего, чел.	7	4	5
Вт. ч.:	2	1	2
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	5	3	2
- за нарушение трудовой дисциплины.	-	-	1

Источник: составлено автором

По итогам таблицы можно сказать, что численность сотрудников банка повышается. Это можно объяснить увеличением услуг. В период с 2018 по 2019 г текучесть кадров колеблется в пределах 5 % в год от общего числа сотрудников. Это способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. В первую очередь это связано с высоким уровнем заработной платы и хорошим социальным пакетом. Это говорит о том, что организация заботится о своем персонале, предоставляет им хорошие условия труда.

По результатам данного анализа можно сделать - вывод о том, что в исследуемом филиале ПАО «Сбербанка России» наблюдается относительная стабильность кадров.

Таблица 3

Распределение персонала по возрасту 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	30	23%	-	-
20-30	5	32%	31	24%	5	50%
30-40	10	63%	30	23%	3	30%
40-50	1	7%	40	31%	2	20%
50-60	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого:	16	100	131	100	10	100

Источник: составлено автором

На основе данных таблицы 3 видно, что в категории руководители основная масса сотрудников среднего возраста. В категории специалисты от 20 до 40 лет одинаковое соотношение работников, чуть больше в возрасте от 40 до 50. В категории работники большую часть составляют сотрудники от 20 до 30 лет. Это говорит о том, что в среднем возрасте работник достигает, как правило, руководящей должности по карьерной лестнице и наиболее продуктивен. Что касается специалистов в возрасте от 40 до 50 лет сотрудник получил все необходимые навыки по выполнению своих узких обязанностей.

Таблица 4

Распределение персонала по возрасту 2018 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	25	19%	-	-
20-30	6	30%	20	16%	5	50%
30-40	3	15%	73	55%	3	30%

40-50	8	40%	15	12%	2	20%
50-60	2	10%	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого:	20	100	133	100	10	100

Источник: составлено автором

Данные 2018 года по распределению персонала по возрасту не существенно отличаются от данных 2017 года, это говорит о том, что тенденция сохраняется.

Таблица 5

Распределение персонала по возрасту 2019 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	45	33%	-	-
20-30	11	50%	56	41%	5	41%
30-40	9	40%	10	7%	3	25%
40-50	1	4%	12	8%	2	17%
50-60	2	6%	13	12%	2	17%
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого:	22	100	136	100	12	100

Источник: составлено автором

На основе таблицы 5 можно сказать, что большинство персонала среднего возраста. Демографическая политика исследуемого филиала ПАО «Сбербанк России» направлена на «омоложение» коллектива и кадрового состава руководителей и специалистов.

Свыше 60 лет персонал отсутствует. Можно сделать вывод, что большая часть персонала на пике работоспособности и обладают высоким качеством знаний и опыта.

Большинство руководителей среднего возраста, они наиболее инициативны, активны и работоспособны. Специалисты от 20 до 30 лет составляют большинство работников этой категории. Они наиболее активны и стрессоустойчивы, а также коммуникативны, что наиболее соответствует

их деятельности. По сравнению с прошлыми годами к 2019 г. существенно ситуация не изменилась.

Таблица 6

Распределение персонала по трудовому стажу в 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 5	-	-	23	17%	3	30%
5-10	4	25%	35	26%	2	20%
10-15	5	32%	-	11%	4	40%
15-20	3	19%	48	36%	1	10%
Свыше 20	3	19%	10	10%	-	-
Свыше 30	1	5%	-	-	-	-

Источник: составлено автором

На основе данных таблицы 6 выявлено, что в группе руководители большинство имеет опыт работы от 10 до 15 лет. В группе специалисты от 15 до 20. В группе работники от 10 до 15 лет.

Таблица 7

Распределение персонала по трудовому стажу в 2018 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 5	-	-	23	17%	3	30%
5-10	5	25%	35	26%	2	20%
10-15	5	25%	15	11%	4	40%
15-20	3	15%	50	38%	1	10%
Свыше 20	3	15%	10	8%	-	-
Свыше 30	4	20%	-	-	-	-

Источник: составлено автором

На основании данных таблицы 7 по распределению персонала по трудовому стажу за 2018 г. можно сказать, что большинство сотрудников, занимающих руководящую должность имеют стаж от 10 до 15 лет, специалисты от 15 до 20, работники - от 10 до 15. Тенденция с прошлым годом сохраняется.

Таблица 8

## Распределение персонала по трудовому стажу в 2019 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Работники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 5	-	-	23	16%	3	25%
5-10	6	27%	45	33%	2	16%
10-15	7	31%	8	5%	4	34%
15-20	3	14%	50	36%	3	25%
Свыше 20	3	14%	10	10%	-	-
Свыше 30	3	14%	-	-	-	-

Источник: составлено автором

На основании этих данных за последние три года, касающихся стажа сотрудников банка, можно сказать, что большинство сотрудников, занимаемых руководящие должности, имеют стаж от 10 до 15 лет. Это говорит о том, что работники этой категории молодого возраста и недавно вступившие на руководящую должность. Данная тенденция говорит о проявлении инициативы со стороны руководителей и противостоянию консерваторских позиций, а также внедрению инноваций в работу коллектива и творческий подход. Что касается специалистов, то в данной категории большинство работников имеют стаж от 15 до 20 лет, это говорит о том, что персонал за это время освоил в полной мере свои должностные обязанности и готов четко, без ошибок выполнять свою работу, что положительно влияет на производительность труда [19, с.358].

Что касается работников, то их стаж в большинстве составляет от 15 до 20 лет, это говорит о большом опыте в своей сфере и приверженности работе. Стажем свыше 30 лет обладает только категория руководители, это объясняется долгим прохождением по карьерной лестнице, прежде чем занять данную должность.

Для выявления потребности в кадрах в исследуемом филиале ПАО «Сбербанк России» специалистами отдела кадров проводится ежегодная аттестация на соответствии работников, занимаемыми ими должностей. Под



системой оценки и аттестаций персонала понимается регулярные и плановые:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение степени соответствия профессиональных и личных качеств сотрудника его должностным обязанностям (должностной инструкции);
- оценка приверженности политике организации, следования основополагающим документам, определяющим её деятельность;
- выявление потенциальных возможностей сотрудника для роста уровня его профессиональной подготовки.

### **2.3 Оценка системы управления деловой карьерой в ПАО «Сбербанк России»**

В ПАО «Сбербанк России» политика в сфере профессионального развития персонала разрабатывается директорами, а также, руководителями отдела кадров. Вся деятельность, связанная с развитием деловой карьеры осуществляется на базе нормативных документов:

- 1) «Программа развития персонала»;
- 2) «Программа формирования и подготовки кадрового резерва»;
- 3) «Программа обучения «Развитие управленческих навыков».

Следует отметить, что основным аспектом процесса профессионального развития деловой карьеры в банке является профессиональное обучение, направленное, в свою очередь, как на каждого отдельного сотрудника [5, с.40].

«Программа развития персонала», обуславливает порядок внутрифирменного обучения персонала, а также, порядок проведения специальной подготовки и стажировки отдельных категорий персонала.

В головном офисе Банка разработано и реализуется большое количество учебных программ, ориентированных на управленческую и

специальную профессиональную подготовку, развитие необходимых в работе навыков. Новая программа подготовки и обучения персонала затронула абсолютно все уровни сотрудников - от операционно-кассовых работников до топ-менеджеров.

Сбербанк уделяет огромное внимание обучению руководящего звена. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций.

Цель Банка - обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации.

Обучение и развитие сотрудников осуществляется на базе учебных центров и региональных учебных площадок по единым централизованным программам.

Сбербанк активно строит и реконструирует собственные учебные центры в Москве и регионах. На стадии проектирования находится огромный кампус Корпоративного Университета в Подмосковье, куда смогут приезжать учиться более 200 человек одновременно. Готов к работе после реконструкции Учебный центр в Одинцово. Активно развиваются учебные центры в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону и других городах.

Сбербанк активно развивает дистанционные технологии обучения: система видеоконференцсвязи, развернутая по всей стране, является инструментом, без которого не обходится ни один крупный проект по обучению персонала [14, с.83].

Отработаны технологии быстрого распространения знаний на всю систему через видеолекции, деловые игры, мастер-классы для тренеров, электронные дистанционные курсы и тесты. Именно благодаря передовым технологиям, предоставляет равные возможности для развития ключевых руководителей в любом регионе, несмотря на колоссальные масштабы:

например, коучинг сессии проводят при помощи видеоконференцсвязи и IP-телефонии.

Руководство отделений всячески способствует развитию молодых талантливых сотрудников Банка, стремимся сделать непрерывное развитие неотъемлемой частью корпоративной культуры, активна, вовлекая персонал в программы развития. Потребности каждого отдельного сотрудника в обучении определяются в ходе составления индивидуальных планов развития.

С целью оценки эффективности обучения внедрена автоматизированная система, позволяющая проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников. Кроме того, проводится автоматизированное анкетирование прошедших обучение, а спустя определенное время обратная связь поступает от руководителей соответствующих подразделений [4, с.95].

Далее необходимо отметить, что руководство ПАО «Сбербанк России» стремится предоставлять лучшим сотрудникам максимальные возможности для реализации своего потенциала и достижения карьерных успехов. В Банке действует система подготовки кадрового резерва. В основе программы кадрового резерва, как и в основе системы оценки персонала, лежит подход, основанный на развитии ключевых компетенций. Для перспективных сотрудников эксперты по карьерному развитию разрабатывают индивидуальные планы, позволяющие максимально раскрыть их потенциал и занять должность в соответствии со своими личностными особенностями и интересами.

В структуре ценностей удовлетворенных трудом работников доминируют общечеловеческие ценности личного счастья, а у сотрудников, не удовлетворенных трудом, помимо этих ценностей на первом плане располагаются еще и ценности профессиональной жизни (интересная работа, материальная обеспеченность). То есть для работников, не удовлетворенных трудом, ценность работы более важна, работа в их жизни занимает одно из

центральных мест, и, следовательно, они предъявляют к ней более высокие требования и ожидания, которые не всегда оправдываются. Среди инструментальных ценностей наиболее значимыми для не удовлетворенных трудом сотрудников являются: ответственность, рационализм и независимость. Для банковских служащих, удовлетворенных трудом, приоритетны честность, ответственность и исполнительность.

Удовлетворенные трудом работники - это преимущественно мужчины, состоящие в браке люди, материально обеспеченные сотрудники в возрасте до 23 лет, работающие в данной организации от 1 года до 5 лет. Сотрудники, не удовлетворенные трудом, преимущественно женщины, люди, не состоящие в браке.

Это объясняет прямо пропорциональную связь между удовлетворенностью трудом и удовлетворенностью жизнью. Поскольку сотрудники не реализовали себя в сфере семейных отношений, то, вероятно, они не в полной мере удовлетворены своей жизнью, а, следовательно, и работой. Среди не удовлетворенных трудом преимущественно люди от 23 до 40 лет, работающие в данной организации менее 1 года и более 5 лет. Особенно интересны данные по субъективному фактору материальной обеспеченности.

Оплата труда является одним из самых значимых для сотрудников банка аспектом трудовой деятельности и одним из основных факторов неудовлетворенности трудом. Поэтому в группу сотрудников, не удовлетворенных трудом, попали преимущественно люди, считающие себя материально не обеспеченными [15, с.118].

По результатам исследования основными факторами неудовлетворенности банковских служащих трудовой деятельностью являются оплата труда, не соответствующая отдаче, ощущение нестабильности, ограниченные возможности личного развития и реализации своего опыта и способностей, а также профессионального продвижения. Работники воспринимают уровень своей заработной платы как отражение

того, как руководство оценивает их личные способности и вклад в деятельность организации. Из-за несоответствия заработной платы отдаче и ожиданиям сотрудников по данному фактору выявлена самая значительная степень неудовлетворенности. Свое развитие, возможность повышения квалификации и продвижения по службе банковские сотрудники считают значительными, но также не соответствующими их способностям и отдаче.

Эффективность профессионального развития и успешного управления деловой карьерой специалиста зависит от определенных условий, среди которых основными являются:

- уровень готовности специалиста к развитию;
- межличностные отношения с коллегами и руководством;
- характер профессионального интереса к избранной деятельности;
- устойчивые профессиональные знания и навыки;
- уверенность в себе как в специалисте;
- стремление преодолевать трудности в работе;
- удовлетворенность своей профессией и интерес к ней;
- эффективность профессиональной деятельности;
- благоприятный характер взаимоотношений в социальном окружении;
- осознание профессионального долга и следование ему в своей деятельности;
- адекватность самооценки;
- способность к саморазвитию.

### 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Проанализировав актуальное состояние системы профессионального развития персонала в ПАО «Сбербанк России», мы пришли к выводу, что в банке существует ряд проблем в сфере организации процесса профессионального развития работников:

1. Ограниченные возможности личностного развития и реализации своего опыта и способностей, профессионального продвижения;
2. Отсутствие процедуры оценки эффективности обучения;
3. Несоответствие способностей сотрудников и их личной отдачи своему развитию, возможностей и продвижения по службе [23, с.207].

Как видим, данные недостатки в системе профессионального развития банковских сотрудников данного отделения связана с личностным ростом, развитию профессиональных способностей, качественной оценкой пройденного ими обучения.

В целях совершенствования системы профессионального развития персонала следует составить программу по совершенствованию (таблица 9).

Таблица 9

Цель и результат мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала «Сбербанк России»

1.Цель	1 Обеспечение банка высококвалифицированными кадрами, удовлетворенных своей профессиональной деятельностью
2.Способ достижения целей	1 Организационные мероприятия; 2 Социально-экономические мероприятия.
3.Результаты	1 Возможности личностного развития персонала, реализации своего опыта и способностей, профессионального продвижения. 2 Разработка процедуры оценки эффективности обучения персонала; 3 Развитие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.

4.Требования к результатам	Утвержденные документы и программы профессионального развития персонала
5.Пользователи результата	Отделения ПАО «Сбербанк России» и организации подобного профиля

Источник: составлено автором

Таким образом, нами были определены основные цели исследования, в соответствии с которыми был выбран способ их достижения. Для достижения поставленных целей необходимо осуществить организационные, а также, социально-экономические мероприятия [11, с.27].

В результате реализации данных мероприятий должна быть составлена и утверждена необходимая документация и программа профессионального развития персонала. Результатом наших мероприятий являются: личностное развитие персонала, профессионального продвижения, разработка процедуры оценки эффективности обучения персонала, развитие способностей сотрудников и их личной отдачи своему профессиональному развитию в банке, возможности повышения квалификации и продвижения по службе.

Пользователями результата исследования являются работники филиалов ПАО «Сбербанк России» и организации подобного профиля.

Далее обозначим основные блоки задач предложенных мероприятий по совершенствованию деловой карьеры персонала в ПАО «Сбербанк России». Данные сведем в таблицу 10.

Таблица 10

Основные блоки работ программы по совершенствованию деловой карьеры персонала в ПАО «Сбербанк России»

Код задачи	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания
1	Разработка Положения о личном и профессиональном росте персонала	1 месяц	25.05.2020	25.05.2020
2	Утверждение Положения о личном и профессиональном росте персонала	10 дней	01.06.2020	12.07.2020
3	Составление годового бюджета на обучение	1 месяц	01.06.2020	01.07.2020
4	Утверждение годового бюджета на	10 дней	01.07.2020	12.07.2020

	обучение			
5	Установление параметров для оценки эффективности пройденного обучения	1 месяц	15.07.2020	15.08.2020
6	Определение качественных или количественных характеристик, профессиональных способностей персонала банка	20 дней	15.07.2020	03.08.2020

Источник: составлено автором

Таким образом, нами были предложены мероприятия для реализации основных задач по совершенствованию системы профессионального развития персонала в исследуемом филиале ПАО «Сбербанк России», где были указаны поставленные задачи, их длительность (планируемая продолжительность в днях), а также, сроки реализации данных задач (плановые даты начала и окончания работы). Начало работ по реализации данных мероприятий - май 2020 года, окончание работ планируется в августе 2020 года.

Реализация данных мероприятий позволит в короткие сроки повысить эффективность работы по развитию персонала, и, как следствие, обеспечить предприятие высококвалифицированными кадрами, что неизбежно повлечет за собой увеличение производительности труда персонала и успешное построение деловой карьеры сотрудников филиала ПАО «Сбербанк России».



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной курсовой работы являлся анализ управления деловой карьерой персонала ПАО «Сбербанк России».

В ходе выполнения работы цель успешно достигнута, задания выполнены.

Наше исследование показало, что управление карьерой персонала отражается на всех рабочих процессах сотрудников. Если сотрудник будет иметь четкое представление о своем дальнейшем продвижении, а организация, в свою очередь, будет принимать все необходимые меры по достижению данных планов, то успешность организации можно считать гарантированной.

На сегодняшний день персонал является главным видом ресурсов, которые имеются в распоряжении любой организации. Отсюда следует, что затраты на его развитие, являются инвестициями в будущее компании.

Построение системы управления персоналом выступает неотъемлемой частью организации управленческого процесса. Как правило, она интегрирована в общую стратегию развития предприятия, тесно увязана с другими видами политики, дополняя их.

В самом общем виде систему управления персоналом можно определить как некую совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность сотрудников компании в целях достижения целей, стоящих перед ней.

С момента принятия работника в компанию и непосредственно до самого его увольнения необходима четкая организация горизонтального либо вертикального планомерного продвижения его по должностной системе. В этом и заключается основная суть управления деловой карьерой сотрудника. Ему необходимо знать свои показатели на настоящий момент и то, каких показателей он должен добиться. Таким образом, сотрудник сможет рассчитать шансы на продвижение по службе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / - Спб.: Питер, 2016. - 848 с;
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2015 – 213 с.
3. Бурцева Е.Е., Цыбенова Д.Д. Методы управления персоналом [Текст] / Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: сборник трудов конференции, - Пенза: Наука и просвещение, 2018. – 242 с;
4. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст] / Управление компанией №5, 2016. – 312 с;
5. Войтович В.Ю., Мухина И.А. Теоретические основы управления персоналом в организации [Текст] / Наука Удмуртии №2, 2017. – 227 с;
6. Головкин И.В. Проблема управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции [Текст] / Экономика и менеджмент инновационных технологий №11, 2016. – 117 с;
7. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации [Текст] / Международный журнал гуманитарных и естественных наук № 6, 2017. – 362 с;
8. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб. Пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2015 – 187 с.
9. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2015 – 303 с.
10. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом [Текст] / – М.: ЕАОИ, 2018. – 200 с;
11. Кибанов А., Каштанова Е. Управление деловой карьерой [Текст]/ Кибанов А., Каштанова Е. – Москва: Проспект, 2018. – 64 с

12. Кудрявцева Д.А. Управление трудовым поведением персонала как фактор повышения устойчивости компании [Текст] / Экономика и менеджмент инновационных технологий №4, 2017. – 212 с;
13. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации [Текст] / монография, Москва: ИНФРА-М, 2016. - 167 с;
14. Ловчева М.В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации. Мотивация и оплата труда [Текст] / -М., 2015. – 177 с;
15. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / - М.: Юрайт, 2019. - 467 с;
16. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2015 – 123 с.
17. Свергун О. HR-практика: как это есть на самом деле / О.Свергун, Ю.Пасс, Д.Дьякова, А.Новикова. - СПб.: Питер, 2015 - 320 с.
18. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учеб, пособие. – 2-е изд., перераб, и доп. – М.: РИОР: ИНФА -М, 2016. – 328с.
19. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.Стаут. - М.: Добрая книга, 2016 - 536 с.
20. Толочек В.А. Современная психология труда [Текст] учеб. / В. А. Толочек. - 2-е изд., перераб., - Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 432 с;
21. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала [Текст] / Учебно - практическое пособие, - М.: Дело, 2017. - 272 с;
22. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации [Текст] учеб. / Д. Ульрих, – Вильямс, 2015. - 328 с;
23. Федорова Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / учебник / под ред. О.Ю. Минченкова, - Москва: КноРус, 2016. - 531 с;
24. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Борисов И.А. Система и методы управления персоналом [Текст] / Интеллект. Инновации. Инвестиции №8, 2017. -351 с;

25. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] учеб. / Э. Шейн, – Санкт-Петербург: Питер, 2015. - 352 с;
26. Яшкина Т.О. Проблема мотивации в современном менеджменте [Текст] / Экономика и менеджмент инновационных технологий №1, 2018. – 189 с;
27. Официальный сайт. <https://www.sberbank.ru/ru/person>
28. Вход в личный кабинет «Сбербанк-онлайн».  
<https://online.sberbank.ru/CSAFront/index.do#/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

Динамика численности и состава работников филиала ПАО  
«Сбербанка России» за 2017 - 2019 годы

Работники	2017г	2018г	2019г	Тем роста, %		Абсолютное отклонение, +,-	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Руководство	9	9	9	-	-	-	-
Управление бухгалтерского учета и отчетности	3	3	5	-	100.58	-	2
Планово-экономическое управление	7	7	7	-	-	-	-
Управление ресурсов	3	5	4	166.66	80	2	-1
Управление вкладов и расчетов населения	16	16	16	-	-	-	-
Управление кредитования	14	16	16	102.7	102.7	2	2
Управление кредитования частных клиентов	15	15	15	-	-	-	-
Управление инвестиционного кредитования и проектного финансирования	8	9	9	100.96	100.96	1	1
Отдел проблемных и просроченных кредитов	-	-	4	-	-	-	-
Управление ценных бумаг	9	9	8	-	75	-	-1
Депозитарий	13	13	13	-	-	-	-
Управление расчетно-кассового обслуживания	22	26	34	104.34	108.33	4	8
Управление валютных и неторговых операций	12	12	16	-	108.33	-	2
Юридическое управление	3	3	8	-	117.85	-	5
Управление внутреннего контроля	11	11	11	-	-	-	-
Управление по работе с персоналом	3	3	5	-	113.33	-	2
Расчетный центр	6	6	8	-	112.5	-	2

Управление банковских карт	13	13	13	-	-	-	-
Управление информатики	19	19	19	-	-	-	-
Управление сопровождения	12	12	24	-	155,52	-	12
Операционное управление	64	64	64	-	-	-	-
Управление кассовых операций	21	21	25	-	102.97	-	3
Управление инкассации	4	7	10	102.97	102.97	3	3
Управление безопасности и защиты информации	7	7	7	-	-	-	-
Отдел общественных связей	3	3	4	-	1	-	100.96
Административно-хозяйственное управление	9	9	11	-	110.52	-	100.96
Общий отдел	7	7	7	-	-	-	-
Спецсектор	2	2	2	-	-	-	-
Другие подразделения	4	4	5	-	100.96	-	1
Младший и обслуживающий персонал	95	95	95	-	-	-	-
Общая численность персонала банка	414	426	474	100.42	101.69	12	48

Источник: составлено автором