

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

АБОЛМАСОВА ДАРЬЯ КОНСТАНТИНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПАО
«СБЕРБАНК РОССИИ» ОТДЕЛЕНИЯ №8646/063

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Обучающийся

Руководитель

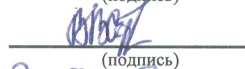
доцент

(должность, ученая степень, ученое звание)

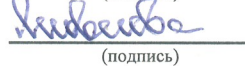
Нормоконтролер


(подпись)

Д.К. Аболмасова
(инициалы, фамилия)


(подпись)

В.В. Сербинович
(инициалы, фамилия)


(подпись)

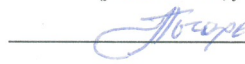
Е.А. Яковлева
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)


(подпись)

«24» 06 2025 г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Аболмасовой Дарье Константиновне группы 121-м

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Совершенствование системы адаптации сотрудников ПАО «Сбербанк России»
отделения № 8646/063

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «14» апреля 2025 г. № 47/1-уо на
основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента

(полное наименование кафедры)

Протокол от «08» апреля 2025 г., № 08

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение; 1. Основные теории адаптации сотрудников в организации;

2. Экономическая оценка работы ПАО «Сбербанк России»;

3. Разработка рекомендаций по улучшению процесса адаптации новых
сотрудников ПАО «Сбербанк России»; Заключение; Список использованных
источников; Приложения

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
Нормоконтролер: Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 04.05.2025 г. по 20.06.2025 г.

2 глава с 04.06.2025 г. по 20.06.2025 г.

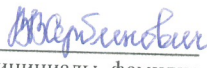
3 глава, заключение, оформление с 04.05.2025 г. по 20.06.2025 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 20.06.2025 г. по 10.07.2025 г.

Дата выдачи задания «14» апреля 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)


(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 80 с., иллюстраций 4, таблиц 11, источников 31.

АДАПТАЦИЯ, ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ФОРМЫ АДАПТАЦИИ, СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРЕДПРИЯТИЯ, НАСТАВНИЧЕСТВО.

Цель работы - разработать рекомендаций по адаптации сотрудников в новом коллективе в ПАО «Сбербанк России».

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Рассмотрены теоретические основы адаптации сотрудников, проведен анализ экономической деятельности в ПАО «Сбербанк России», также проанализирована адаптация сотрудников на предприятии. Разработаны рекомендации по адаптации сотрудников в ПАО «Сбербанк России».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОСНОВЫ ТЕОРИИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Понятие, цели и виды адаптации персонала	7
1.2 Способы и условия, оказывающие влияние на адаптацию	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт к подходу адаптации сотрудников	24
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РАБОТЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	33
2.1 Основные сведения ПАО «Сбербанк России».....	33
2.2 Бизнес-анализ деятельности ПАО «Сбербанк России»	43
2.3 Анализ адаптации новых сотрудников ПАО «Сбербанк России».....	60
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	67
3.1 Разработанные мероприятия по совершенствованию адаптации	67
3.2 Оценка предлагаемых мероприятий	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена письмом от бизнес-партнера по управлению персоналу с целью совершенствования программы адаптации для новых сотрудников ПАО «Сбербанк России» для дальнейшего изучения и внедрения на производственном собрании.

При формировании персонала организации предполагается наем новых работников в организацию. Наем является достаточно дорогостоящей и длительной по времени процедурой. К началу работы организация на приобретение нового работника затрачивает значительное количество финансовых и временных ресурсов. Требования к сотруднику при приеме на работу изменяются. Смотрят не только на его квалификацию, но и как он сможет быстро адаптироваться в новом коллективе. Адаптация, как неотъемлемый элемент системы управления персоналом, вызывает необходимость выработки оптимальной технологии управления.

Приняв сотрудника, ему дается испытательный срок, как правило он длится до трех месяцев, но на испытательном сроке нельзя бросать нового сотрудника на произвол судьбы. В этот период новичок сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых из-за отсутствия информации о порядке работы. Новому сотруднику необходимо помочь раскрыть свой профессиональный потенциал, плавно войти в коллектив. Адаптация на начальном этапе носит социально - психологический характер в большей степени, нежели профессиональный [3, с. 167].

По статистике, большинство сотрудников, которые увольняются в течение первого года работы, принимают это решение в течение первых двух недель. Процедура адаптации сотрудника на новом рабочем месте, либо полное ее отсутствие, служит причиной увольнения в первые полгода. Специальные мероприятия по введению сотрудника в организацию, должность, решат проблемы адаптации, которые возникают у новичка.

Правильно адаптированный сотрудник принесет организации большую пользу, чем сотрудник адаптации, которого не оказали должного внимания. Адаптация будет считаться успешной, если сотрудник усвоит и закрепит базовые профессиональные знания, умения и навыки, будет принят коллективом, овладеет корпоративными ценностями компании.

Целью написания выпускной квалификационной (бакалаврской) работы является разработка рекомендаций по адаптации новых сотрудников в ПАО «Сбербанк России».

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы адаптации сотрудников в организации;
- дать общую характеристику публичного акционерного общества «Сбербанк России»;
- провести экономическую оценку деятельности публичного акционерного общества «Сбербанк России»;
- проанализировать адаптационный период у новых сотрудников в публичном акционерном обществе «Сбербанк России»;
- разработать рекомендации по адаптации сотрудников.

Предметом исследования является адаптация сотрудников в новом коллективе.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Сбербанк России».

1 ОСНОВЫ ТЕОРИИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, цели и виды адаптации персонала

Вхождение в должность нового сотрудника представляет собой адаптацию – активный процесс взаимодействия с незнакомой обстановкой. Применительно к новому месту работы, это подразумевает интенсивное ознакомление новичка с установленными в компании правилами и нормами, спецификой его деятельности, а также модификацию поведения сотрудника для соответствия требованиям новой среды.

Он включает в себя:

- знакомство с корпоративной культурой и внутренними регламентами;
- освоение должностных инструкций и рабочих процедур;
- налаживание рабочих связей с коллегами и руководством;
- приобретение необходимых знаний, умений и навыков для выполнения задач;
- согласование личных приоритетов и ценностей с целями и задачами организации

Эффективная адаптация новичка в коллективе играет ключевую роль в:

- увеличении эффективности выполняемой работы;
- снижении уровня увольнений персонала;
- создании позитивной атмосферы и повышения степени удовлетворенности работой;
- ускорении процесса достижения новым сотрудником максимальной продуктивности.

Трудовая адаптация – это процесс обоюдного приспособления нового сотрудника и организации. Суть его заключается в постепенном погружении работника в производственную среду, включающую в себя новые профессиональные, психофизиологические, социально-психологические, организационно-управленческие, экономические, санитарно-гигиенические и

бытовые аспекты трудовой деятельности и отдыха.

В условиях современной динамики рынка труда значение адаптации неуклонно растет. Важно учитывать опыт зарубежных компаний, придающих большое значение адаптации молодых специалистов, которые нуждаются в особом внимании со стороны руководства предприятия.

Профессиональная адаптация обычно понимается как процесс освоения профессии, включения в производственную деятельность, усвоения требований и достижения заданных показателей эффективности работы. Важно отметить, что адаптация не ограничивается только овладением профессиональными навыками. Она также включает в себя приспособление нового сотрудника к принятым в коллективе социальным нормам поведения, установление взаимовыгодных отношений сотрудничества между работником и коллективом, обеспечивающих высокую производительность, удовлетворение материальных и духовных потребностей обеих сторон.

Как правило, большинство новых работников, приступая к деятельности на новом рабочем месте или приходя в новую организацию, стараются проявить себя с положительной точки зрения. Однако трудовая деятельность на новом рабочем месте может быть сопряжена с негативными моментами [1, с. 318]. Новое место работы может вызывать у сотрудников ряд опасений, в основе которых лежит страх неудачи. Эти опасения проявляются в следующем:

- риск потерять должность из-за несоответствия требованиям или другим причинам увольнения;
- беспокойство о том, удастся ли заслужить признание и авторитет среди коллег;
- неуверенность в своих силах и способности успешно выполнять новые задачи;
- осознание возможного недостатка квалификации или знаний для эффективной работы;
- страх произвести впечатление некомпетентного сотрудника;
- опасение не вписаться в коллектив и не найти общего языка с

коллегами;

- нежелание или неспособность принять корпоративную культуру и ценности;
- возможные трудности в установлении конструктивных отношений с начальством.

Управление адаптацией новых сотрудников является критически важным, поскольку статистика многих компаний свидетельствует о значительном числе увольнений, происходящих именно в течение первого месяца работы. Более того, большая часть производственных травм и несчастных случаев также приходится на начальный период пребывания новых работников в организации [6, с. 149].

Цели адаптации персонала:

1. Сокращение первоначальных затрат, поскольку в период адаптации новый сотрудник, еще недостаточно освоившись, демонстрирует меньшую производительность и влечет за собой дополнительные расходы.
2. Уменьшение чувства тревоги и неуверенности, свойственного новым сотрудникам на начальном этапе работы.
3. Сдерживание ротации кадров, так как дискомфорт или ощущение ненужности у новичков могут спровоцировать их увольнение.
4. Экономия времени руководства и персонала, поскольку системная работа в рамках программы способствует оптимизации временных затрат для всех участников.
5. Формирование положительного отношения к трудовой деятельности и повышение уровня удовлетворенности работой [4, с. 344].

Отдел или специалист, ответственный за адаптацию персонала, выполняет следующие функции:

- организация обучающих мероприятий, таких как семинары и курсы, охватывающих широкий спектр тем, связанных с адаптацией;
- проведение личных консультаций и собеседований между руководителем, ментором и новым членом команды;

- обеспечение краткосрочного интенсивного обучения для руководителей, только что назначенных на должность;
- организация специализированных курсов для подготовки опытных наставников;
- применение подхода постепенного увеличения сложности задач, возложенных на нового сотрудника;
- вовлечение новичка в общественные мероприятия для налаживания связей с коллегами;
- подготовка альтернативных кандидатур при кадровой ротации;
- организация командообразующих ролевых игр внутри коллектива.

Для всестороннего анализа процесса приспособления нового сотрудника необходимо собирать и оценивать данные, характеризующие его успешность и продолжительность. Сбор и анализ этих данных целесообразно интегрировать в текущую процедуру оценки эффективности работы персонала. Российские компании постепенно накапливают эталонные значения, отражающие сроки и степень адаптации, что подчеркивает проблему в сфере информационного обеспечения этого процесса, и эта проблема – одна из ключевых.

Руководителю данные об организации процесса адаптации новых сотрудников в подразделении предоставляют ценную информацию об уровне развития команды, её сплочённости и степени внутренней интеграции [3, с. 118].

Различают следующие формы адаптации:

1. Социальная адаптация – это процесс интеграции личности в социум и преобразования его в поле своей активности, включающий:

- а) вхождение в среду;
- б) освоение и принятие норм и ценностей этой среды;
- в) активное взаимодействие с окружением для максимального удовлетворения взаимных потребностей.

2. Производственная адаптация – это вовлечение работника в новую производственную среду, изучение условий работы, норм труда, налаживание

связей между сотрудником и производственным окружением.

3. Профессиональная адаптация – это углубление знаний, навыков, развитие профессионально важных качеств и формирование позитивного отношения к выполняемой работе.

4. Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и умственным нагрузкам, а также физиологическим условиям труда.

5. Социально-психологическая адаптация – параллельно с освоением рабочих условий сотрудник адаптируется к коллективу организации.

6. Организационная адаптация – ознакомление сотрудника с особенностями управления предприятием, местом подразделения и должности в общей структуре. Важно, чтобы у сотрудника сложилось понимание своей роли в производственном процессе.

7. Экономическая адаптация. Каждая профессия характеризуется своими способами материального стимулирования, а оплата труда связана с условиями и организацией работы. Объектом экономической адаптации является размер заработной платы и, что особенно важно сейчас, её своевременная выплата. [7, с. 124].

Выделяют два вида адаптации:

Первичная адаптация - это процесс освоения рабочей среды новыми сотрудниками, обычно не обладающими опытом работы (часто это касается недавних выпускников образовательных учреждений).

Вторичная адаптация - процесс приспособления опытных работников, меняющих сферу деятельности или должность, например, при продвижении на руководящую позицию[12, с. 412].

Основываясь на различных критериях, В.В. Музыченко классифицирует адаптацию следующим образом:

По характеру взаимодействия между субъектом и объектом выделяют:

- проактивную адаптацию, когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, правила,

формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- реактивную адаптацию, когда индивид не проявляет стремления к активному изменению среды.

В зависимости от влияния на работника:

- позитивная адаптация, оказывающая положительное воздействие на состояние и продуктивность сотрудника;
- негативная адаптация, имеющая отрицательные последствия для работника.

По стажу работы в организации:

- первичная адаптация, происходящая при первом трудоустройстве в данную компанию;
- вторичная адаптация, возникающая при последующих перемещениях внутри организации, например, при переходе на новую должность или при понижении в должности [10, с. 134].

В зависимости от факторов влияния А.Я. Кибанов предлагает более расширенную схему видов адаптации, которая представлена на рисунке 1.1.

Профессиональная адаптация, согласно подходу А.Я. Кибанова, представляет собой активный процесс освоения выбранной профессии, включая изучение её нюансов, специфических особенностей, необходимых умений, методов и способов принятия решений, изначально в типичных ситуациях. Уровень сложности этой адаптации определяется разнообразием и масштабом деятельности, заинтересованностью в ней, содержанием работы, влиянием профессиональной среды, а также индивидуальными психологическими характеристиками личности.

Психофизиологическая адаптация – это приспособление к трудовой деятельности на уровне всего организма работника. Результатом является снижение изменений в его функциональном состоянии, таких как меньшая утомляемость и приспособление к интенсивным физическим нагрузкам. Этот тип адаптации обычно не вызывает значительных трудностей, происходит достаточно быстро и в значительной степени зависит от общего состояния

здоровья человека, его естественных реакций и характеристик самих условий труда.

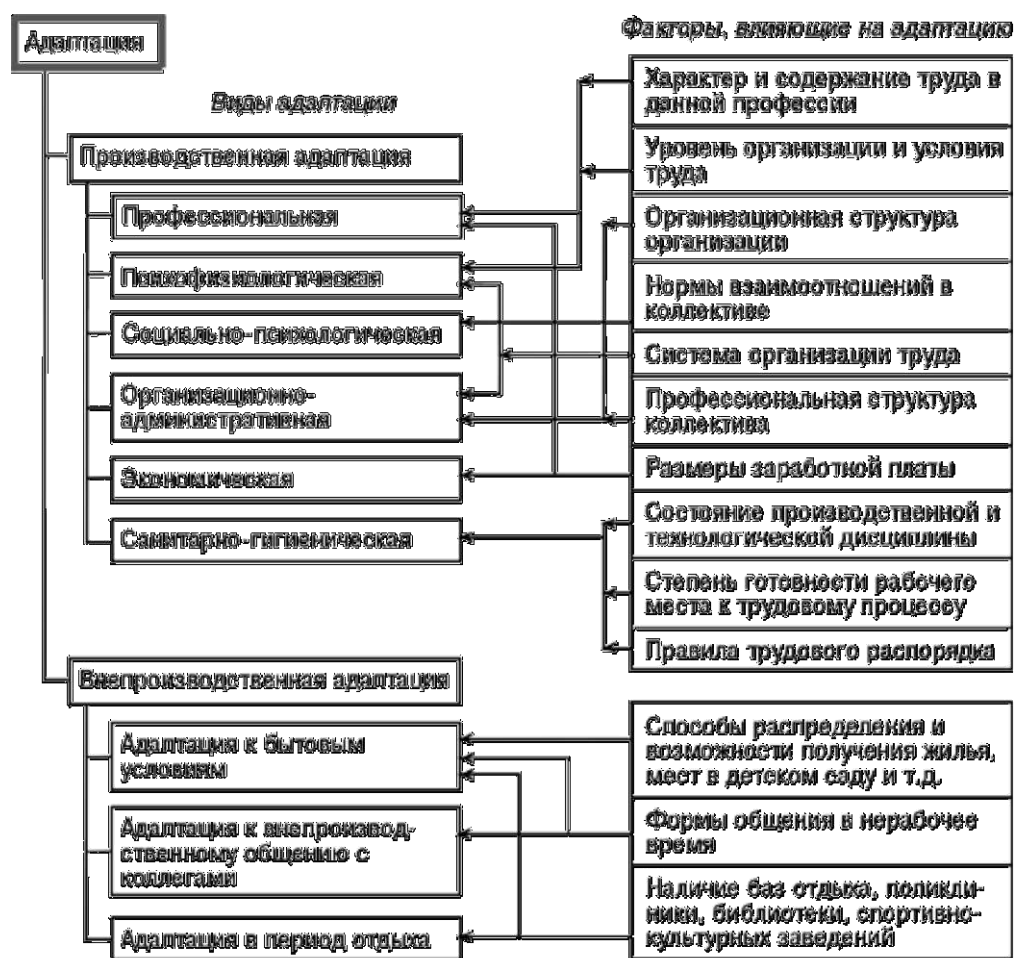


Рис. 1.1 - Виды адаптации

Социально-психологическая адаптация к производственной среде подразумевает привыкание к непосредственному социальному окружению в коллективе, включая традиции, негласные правила, стиль руководства и особенности межличностных отношений. Этот вид адаптации означает интеграцию работника в коллектив в качестве равноправного и принятого всеми его членами участника. Она может сопровождаться определёнными сложностями, такими как разочарование из-за несбывшихся ожиданий быстрого успеха, вызванное недооценкой трудностей, значимости

межличностного общения, практического опыта и переоценкой теоретических знаний и инструкций.

Экономическая адаптация связана с приспособлением к уровню и способам получения дохода.

Организационно-административная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего положения в организации, её структуры и существующих механизмов управления. [3, с. 81].

В своей научной работе доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Московского гуманитарного университета Ольга Юрьевна Минченкова рассматривает три различных подхода к адаптации новых сотрудников, используемых организациями: «оптический», «армейский» и «партнерский».

«Оптический» подход характеризуется фразой: «Приступайте к работе, мы оценим вас, а затем обсудим оплату и обязанности». Как правило, работодатели, придерживающиеся такого подхода, считают рынок труда перенасыщенным специалистами, и замена любого сотрудника не представляет сложности. «Оптический» подход формирует у кандидата впечатление о несерьезности компании и недостаточной заинтересованности в его работе.

«Армейский» подход выражается девизом: «Тяжело в учении, легко в бою». На протяжении испытательного срока новичку создаются искусственные трудности посредством сложных и ответственных заданий. При этом ему не предоставляют информацию о существующих разработках и не оказывают никакой поддержки. Некоторые организации, использующие данный подход, ограничивают период работы с сотрудником испытательным сроком, после чего нанимают нового.

Зачастую это не просто жесткая система эксплуатации, а попытка отобрать лучших, которая может привести к негативным последствиям. Сотрудник, успешно прошедший испытательный срок, либо расслабляется, считая свое положение обеспеченным, либо стремится «отомстить» за несправедливое отношение. Кроме того, в организациях «армейского» типа

неизбежна «дедовщина», усложняющая адаптацию новых сотрудников. В итоге организация рискует остаться без притока новых кадров. Жесткая дисциплина оправдана только в случае, если вся кадровая политика компании носит аналогичный характер.

«Партнерский» подход характерен для организаций с богатым опытом найма. Этот подход – признак зрелости компании, осознающей необходимость оперативной оценки соответствия кандидата требованиям должности и снижения издержек, связанных с наймом и адаптацией. Зрелый работодатель понимает, что идеальных сотрудников не существует и каждый прием на работу – это компромисс между ожиданиями и реальностью. [11, с. 54].

Выделяют несколько ключевых этапов адаптации персонала:

- оценка уровня подготовки нового сотрудника;
- формирование заявки на подбор персонала. Задача – четко определить требования к кандидату, создать образ идеального сотрудника. Это снижает вероятность выбора неподходящего человека. Ознакомление с заявкой помогает новичку понять ожидания компании;
- собеседования в HR-отделе и с руководителем. Цель – оценить личные качества и компетентность кандидата. Предоставление информации о компании ("первое впечатление"). Обсуждение вакансии, системы оплаты, компенсаций и перспектив роста;
- информирование коллектива о новом сотруднике для создания благоприятной атмосферы. Необходимо объяснить причины появления нового сотрудника, его обязанности и настроить на позитивное отношение к переменам;
- ориентация. Практическое ознакомление с обязанностями и требованиями:

1. ориентационная беседа. Предоставление полной информации о компании, ее истории, структуре, внутренних правилах, системе оплаты и оценки деятельности. При большом количестве новичков беседа может быть заменена лекцией.

2. беседа с руководителем. Уточнение целей и задач, зоны ответственности и функциональных обязанностей. Подробное знакомство с подразделением.

3. памятка для новичка. Предоставление необходимой информации в письменной форме: история компании, структура, контакты, правила внутреннего распорядка.

4. экскурсия по компании. Ознакомление с расположением подразделений, столовой, туалетов и т.д. Представление нового сотрудника коллективу.

5. ознакомление с документацией. Изучение положений, инструкций, трудового договора и других документов. Формирование представления о бизнес-процессах.

- действенная адаптация. Приспособление к рабочему месту и установление межличностных отношений.

- наставничество. Помощь в освоении деятельности. Назначение опытного сотрудника для демонстрации операций, формирования навыков, ответов на вопросы и контроля выполнения обязанностей. Наставник помогает новичку влиться в коллектив и усвоить нормы компании. Куратор выполняет схожие функции, особенно для "белых воротничков", отвечая на возникающие вопросы.

- оценка деятельности и обратная связь. Предоставление информации о достижениях и областях для улучшения. Частая обратная связь на первых этапах снижает тревожность и помогает сориентироваться.

- функционирование. Полное освоение требований и работа в "расчетном режиме".

- непосредственная деятельность. Переход к самостоятельной работе. Важно сообщить об успешном прохождении испытательного срока. Адаптация не заканчивается переходом к самостоятельной деятельности. [9, с. 69].

В соответствии с учебником "Управление персоналом" под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, процесс приспособления нового сотрудника к

работе можно условно разделить на четыре стадии.

Первая стадия – оценка уровня подготовки нового сотрудника, необходимая для разработки наиболее подходящей программы адаптации. Если работник обладает не только профессиональными навыками, но и имеет опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, то период его адаптации будет сокращен. Однако следует учитывать, что даже в таких случаях в организации могут существовать нестандартные для него способы решения уже знакомых задач. Поскольку структура организации зависит от различных факторов, таких как технологический процесс, внешняя среда и кадровый состав, новый сотрудник в любом случае столкнется с определенной степенью незнакомой ситуации. Адаптация должна включать в себя ознакомление с производственными особенностями предприятия, а также встраивание в коммуникационную структуру, знакомство с сотрудниками и особенностями корпоративного общения.

Вторая стадия – ориентация, то есть ознакомление нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему организацией. Особое внимание, например, в американских компаниях, уделяется адаптации новичка к условиям работы. В этом процессе участвуют как непосредственные руководители новых сотрудников, так и сотрудники отдела кадров.

Третья стадия – активная адаптация. На этом этапе происходит фактическое приспособление нового сотрудника к своей должности, которое в значительной степени зависит от его включения в межличностные отношения с коллегами. Необходимо предоставить новому сотруднику возможность активно участвовать в различных сферах деятельности, применяя на практике полученные знания об организации. Важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно оценивать эффективность его работы и особенности взаимодействия с коллегами.

Четвертая стадия – функционирование. Это завершающий этап адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При спонтанном

развитии адаптации этот этап обычно наступает через 1-1,5 года работы. При регулировании процесса адаптации эффективное функционирование может наступить уже через несколько месяцев, что приносит значительную финансовую выгоду, особенно при большом количестве новых сотрудников.

Переход между этапами может вызывать трудности, называемые "адаптационными кризисами", поскольку воздействие социальной среды обычно резко усиливается. Это может приводить к тревоге, сопротивлению, стрессу, поиску выхода и потребности в активном освоении нового опыта [1, с. 218].

Ключевые роли в процессе адаптации персонала распределены между отделом кадров и документационного обеспечения, руководителями подразделений и наставниками. Каждый участник выполняет свои специфические функции:

1. Руководители подразделений отвечают за:
 - оформление адаптационной документации, включая листы адаптации и индивидуальные планы-графики;
 - определение целей и задач для нового сотрудника на период испытательного срока, а также разработку плана его развития;
 - выбор и назначение наставника из числа опытных сотрудников;
 - четкое определение обязанностей, зоны ответственности и требований к качеству работы;
 - ознакомление сотрудника с целями и содержанием адаптационной документации;
 - представление новичка коллективу и мониторинг прогресса адаптации.
2. Отдел кадров и документационного обеспечения берет на себя:
 - координацию и контроль за ходом адаптационных мероприятий;
 - организацию ознакомительных тренингов и других поддерживающих мероприятий;
 - участие в оформлении сотрудника и проведении инструктажей;
 - сбор, хранение и последующую архивацию всей необходимой

документации, отражающей процесс адаптации (листы адаптации, планы развития, характеристики и т.д.).

3. Наставник выполняет роль советника и помощника, а именно:

- предупреждает о возможных сложностях и типичных ошибках в работе;
- знакомит с коллективом, выделяя сотрудников, к которым можно обратиться за помощью, а также тех, с кем может быть сложнее найти общий язык;

- описывает структуру и функции подразделения, а также его взаимодействие с другими отделами;

- знакомит с корпоративной культурой компании; и оказывает практическую поддержку в освоении профессиональных навыков. [22, с. 146].

1.2 Способы и условия, оказывающие влияние на адаптацию

Процесс адаптации подвержен влиянию ряда факторов.

Во-первых, важна точность процесса найма, исключая прием неквалифицированных кандидатов. Сотрудники должны обладать навыками, соответствующими требованиям должности, что ускорит адаптацию и предотвратит проблемы, связанные с неадекватным поведением. Ошибки при найме ведут к косвенным убыткам, включая упущенную выгоду от найма более подходящего кандидата.

Во-вторых, размер компании играет роль. В малых организациях адаптация обычно менее формальна. Если дополнительное обучение не требуется, затраты сводятся к ознакомительным беседам, часто проводимым в процессе работы. С увеличением размера организации растет число связей, требующих освоения, что удлиняет адаптацию и увеличивает затраты.

В-третьих, уровень общения в коллективе и психологический климат важны. Благоприятная атмосфера снижает затраты на адаптацию, поскольку новички быстрее адаптируются благодаря доверительным отношениям, обмену опытом и отсутствию конфликтов.

В-четвертых, характер работы и ответственность должности влияют на адаптацию. Чем сложнее должность, тем больше времени требуется на ее освоение, что увеличивает затраты.

В-пятых, социально-демографические характеристики, такие как пол, возраст, образование и профессиональная квалификация, также влияют на адаптацию. Эти факторы могут изменять интенсивность и скорость адаптации, которая может длиться от недели до двух лет, что в конечном итоге влияет на затраты на адаптацию персонала. [10, с. 73].

Особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации.

В соответствии с концепцией деятельности А.Н. Леонтьева, мотивационная структура личности, подобно другим психологическим характеристикам, формируется под воздействием практической деятельности. В структуре самой деятельности можно выделить компоненты, отражающие элементы мотивационной сферы и имеющие с ними функциональную и генетическую связь. Потребности человека соответствуют его общему поведению; совокупности мотивов соответствует система деятельности, из которой это поведение состоит; упорядоченный набор целей соответствует множеству действий, составляющих деятельность. [21, с. 37].

Основные идеи теории Леонтьева подчеркивают взаимозависимость между мотивацией индивида в профессиональной сфере и спецификой самой деятельности. Эта связь возникает в процессе приспособления человека к новым условиям труда, когда личные качества и особенности сотрудника соотносятся с характерными чертами профессиональной среды в новой организации.

Среди внешних обстоятельств можно выделить: организационную и корпоративную атмосферу, систему введения в должность, методы стимулирования и санкций, воздействие неофициальных лидеров на нового сотрудника. Внутренние аспекты включают: мотивацию и направленность

сотрудника, его ценности, личные трудности, семейное положение, предыдущий опыт работы, жизненный и управленческий опыт.

Приходя в компанию со своим видением "правильного", работник сталкивается с реальностью и начинает осознавать, как обстоят дела на самом деле: насколько ценится его вклад, как относятся к инициативам, какое впечатление он производит на руководство и опытных сотрудников. Новый сотрудник быстро замечает расхождение между заявленными и фактическими правилами. На основе своих ценностей, стереотипов и атмосферы в компании он начинает адаптироваться, формируя свою мотивацию.

Существуют разные подходы к изучению мотивации сотрудников в период адаптации. Большинство исследователей акцентируют внимание на внешних факторах, их оптимизации и адаптационных мероприятиях. Изучение внутренней мотивации сотрудников на этапе адаптации встречается реже. Некоторые авторы лишь кратко упоминают о внутренней мотивации человека в этот период. Например, Г. Селье рассматривал адаптацию, в том числе к новой работе, как стрессовую ситуацию. Он отмечал, что эмоциональный стресс при адаптации может затруднить реализацию мотивации, а иногда и полностью блокировать мотивированное поведение из-за фрустрации [19, с 136].

К. Яковлева рассматривает мотивацию новых сотрудников в совокупности различных сторон адаптационного периода [31, с. 15].

Успешность и скорость психофизиологической адаптации, то есть привыкания сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям труда, напрямую зависят от его стремления преодолеть сложности, возникающие при освоении рабочей среды. Этот процесс протекает эффективнее в организациях, где нет строгих требований к организации рабочего пространства. Предоставление возможности обустроить рабочее место по своему усмотрению способствует более быстрой и комфортной адаптации.

Социально-психическая адаптация, включающая принятие новых норм поведения, установление взаимоотношений и разделение ценностей организации, требует от новых сотрудников желания сотрудничать и взаимодействовать. Мотивация к установлению межличностных и деловых связей с коллегами играет ключевую роль в успешной адаптации.

Первый месяц работы часто является самым сложным и стрессовым периодом. Уровень стресса зависит как от особенностей организации, так и от индивидуальных характеристик сотрудника, особенно от его мотивации

Для успешного преодоления социально-психического барьера новому сотруднику необходима поддержка со стороны службы персонала, которая познакомит его с коллективом, расскажет о традициях организации и четко определит миссию компании.

Сам сотрудник также должен проявлять инициативу, быть коммуникабельным, доброжелательным и готовым к советам, чтобы облегчить процесс адаптации.

Организационная адаптация подразумевает понимание и принятие организационной структуры и механизмов управления. Важно ознакомить новых сотрудников с корпоративной культурой, системой документооборота, историей развития и миссией организации. Мотивация к изучению информации о новом месте работы, своих обязанностях и графике работы играет важную роль в успешной организационной адаптации.

А.Ф. Джумагулова отмечает, что мотивация сотрудников меняется в процессе адаптации: от преобладания личных мотивов в начале работы к развитию субъектных мотивов по мере профессионализации. В период адаптации сотрудники демонстрируют высокую мотивацию к успеху, удовлетворенность, значимость ценностей достижения и самостоятельности, а также ориентацию на управление и служение людям, стремясь к самореализации. [4, с. 65].

А.Ф. Джумагулова анализирует развитие трудовой мотивации от начального этапа приспособления к работе до момента достижения высокого уровня профессионализма. Согласно точке зрения автора, мотивация в рабочей среде обусловлена стремлением к профессиональному росту и освоению профессиональных навыков. С течением времени, по мере роста профессионализма, основной потребностью становится осознание смысла своей работы.

Таким образом, авторы рассматривают мотивацию в период адаптации с двух различных перспектив. В большинстве случаев акцент делается на влиянии внешних факторов, таких как адаптационные программы, особенности включения в рабочий процесс, корпоративная культура и прочее. Внутренние мотивы человека на этапе адаптации изучены недостаточно. В исследованиях, затрагивающих эту тему, отмечается, что мотивация сотрудников в период адаптации характеризуется стремлением к успеху, внутренним контролем, а также потребностью в общении и взаимодействии с коллегами.

Теоретический анализ изученной литературы позволил сформулировать следующие заключения..

1. Мотивация – это импульс, подталкивающий к активности. В научной литературе представлено разнообразие теорий мотивации, включая и мотивацию в профессиональной сфере. Несмотря на различные теоретические подходы к определению мотивации, большинство исследователей согласны с тем, что не только внешние обстоятельства и ситуации влияют на состояние человека, но в большей степени его собственные внутренние побуждения. Именно мотивация служит определяющим фактором в поведении человека.

2. Адаптация персонала к новому месту работы – это процесс приспособления работников к специфике и условиям труда, а также к непосредственному социальному окружению. Главным путем адаптации является усвоение норм и ценностей новой социальной среды, принятие существующих моделей социального взаимодействия, а также способов и форм

выполнения работы. Специалисты выделяют этапы адаптации, её разновидности и влияющие факторы. При этом они единодушны во мнении, что в процессе адаптации взаимодействуют как внешние факторы (организационные), так и внутренние (личностные качества самого сотрудника).

3. Среди личностных характеристик, оказывающих существенное влияние на ход и результаты адаптационного периода, особое место занимают мотивационные особенности нового сотрудника. Исследования в этой области проводятся по двум основным направлениям, одним из которых является изучение формирования мотивации у новых сотрудников. В ограниченном количестве исследований, посвященных внутренней мотивации сотрудников в период адаптации, отмечается, что для них характерны: повышенная потребность в общении и взаимодействии, сильная мотивация достижения, стремление к ответственности и интернальный локус контроля. [12, с. 315].

1.3 Зарубежный и отечественный опыт к подходу адаптации сотрудников

Эффективная адаптация персонала является ключевым фактором для успешной работы любой компании. Это процесс, направленный на быструю и комфортную интеграцию новых сотрудников в корпоративную среду, культуру и рабочее пространство. Грамотно организованная адаптация способствует росту производительности, повышению уровня удовлетворенности персонала и сокращению оттока кадров.

Адаптация сотрудников оказывает влияние на многие стороны деятельности организации, например

- производительность: сотрудники, прошедшие качественную адаптацию, быстрее выходят на полную мощность и оказывают существенное влияние на достижение целей компании.

- удовлетворенность: эффективная адаптация создает у сотрудников ощущение значимости и поддержки, что положительно сказывается на их удовлетворенности работой и преданности компании.

- текучесть кадров: сотрудники, успешно адаптированные к новым условиям, реже увольняются, что ведет к снижению расходов на поиск и обучение новых специалистов.

- культурная интеграция: адаптация помогает сотрудникам понять и принять ценности и нормы компании, что способствует формированию сплоченной и результативной команды.

Анализируя зарубежные подходы к адаптации персонала в организациях, стоит сосредоточиться на внедрении надежных, результативных и общеприменимых методик. В отличие от России, где комплексные системы адаптации применяются нечасто (зачастую, компании ограничиваются традиционным наставничеством), зарубежные фирмы нередко стремятся к созданию многоступенчатых программ. Эти программы направлены на одновременное обеспечение психофизиологической устойчивости, социальной интеграции и экономической эффективности новых работников..

Далее обратимся к международным практикам в области адаптации:

Как отмечает Семенова А.Т., важность всесторонней адаптации сотрудников особенно заметна в Японии. Японские компании начинают привлекать потенциальных работников еще со школьной скамьи. Это обусловлено тем, что значительное количество молодых людей в этой стране приходят на рынок труда, не имея конкретных профессиональных навыков, однако это не вызывает беспокойства у руководства японских предприятий. В каждой японской компании существует собственная корпоративная идеология, акцентирующая внимание на таких ценностях, как открытость, единство, взаимодействие и улучшение благосостояния общества. [14, с. 134].

В японских компаниях процесс адаптации новых сотрудников может продолжаться до двух лет. Этот период включает в себя не только профессиональное обучение, но и ознакомление с историей компании, ее

основными принципами и целями. Для сплочения коллектива новичков могут поселить в корпоративное общежитие на время адаптации. Значительная роль отводится наставничеству, которое в Японии считается одним из наиболее действенных способов интеграции нового персонала.

Не случайно компании в Японии активно привлекают выпускников школ. Считается, что отсутствие опыта работы делает их более восприимчивыми к корпоративной культуре и правилам, принятым в организации. После окончания учебы за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, зачастую из числа выпускников того же учебного заведения. Наставник знакомится с семьей подопечного, посещает его дом, оказывает поддержку в адаптации к новой среде и помогает разрешать возможные разногласия. Наставничество продолжается до достижения сотрудником 35-летнего возраста.

В течение трех месяцев новички проходят интенсивное обучение по специально разработанной корпоративной программе. Эта программа направлена на формирование сильного корпоративного духа уже на начальном этапе работы в компании. [14, с. 141].

Подходы к адаптации персонала, разработанные американскими экспертами, делают акцент скорее на индивидуальном подходе к сотрудникам, нежели на развитии коллективных ценностей. Современный этап развития HR в международных корпорациях характеризуется расширением спектра содержания, форм и методов работы с человеческим капиталом. Кроме того, стратегия зарубежных управленцев строится на углублении специализации в различных областях управления персоналом и повышении квалификации сотрудников HR-отделов.

В качестве показательного примера адаптации можно привести компанию Apple, где кадровый состав является ключевым активом. Первый день работы начинается с вводной программы. Каждый новоприбывший сотрудник получает приветственный набор, включающий в себя фирменные наклейки, документы отдела кадров, памятную футболку с годом начала работы и

персональный iMac, который необходимо самостоятельно настроить без посторонней помощи. Компания исходит из убеждения, что если сотрудник обладает достаточным уровнем интеллекта для работы в Apple, то он сможет самостоятельно подключить свой компьютер к корпоративной сети. Работодатели также рассчитывают, что, опасаясь не справиться с задачей, новичок будет активно взаимодействовать с коллегами и налаживать контакты. И здесь в центре внимания оказывается способность сотрудника самостоятельно адаптироваться к условиям работы и проявить себя в различных ситуациях. Безусловно, Apple привлекает в свои ряды исключительно талантливых и амбициозных специалистов, поэтому готовность сотрудника прилагать усилия к адаптации является важным критерием. [22, с. 173].

В Германии подход к адаптации новых сотрудников имеет свои особенности, обусловленные наличием законодательных норм, регулирующих деятельность предприятий. Этот закон обязывает работодателей детально информировать новых специалистов об условиях работы и особенностях их профессиональной сферы, а также представлять их будущему коллективу. Для этого используются личные беседы и обучающие программы. Новый сотрудник изучает внутренние правила и процедуры, получает ценные рекомендации от опытных коллег.

Современные международные корпорации разрабатывают собственные адаптационные программы, учитывающие специфику их деятельности. Рассмотрим примеры крупных компаний:

Google: В рамках адаптационной программы Google действует "Buddy Program", где за новичком закрепляется опытный сотрудник, а также проводятся всесторонние тренинги по продуктам, технологиям и корпоративной культуре.

Microsoft: Microsoft предлагает программу "Onboarding Journey", включающую предварительную ориентацию, встречу с руководителем и командой, а также индивидуальные планы развития.

Amazon: Адаптационная программа Amazon, получившая название "Ramp Up", предполагает виртуальное обучение, наблюдение за работой опытных сотрудников и наставничество. Компания также акцентирует внимание на создании инклюзивной рабочей среды.

В России отсутствует отдельное законодательство, регулирующее адаптацию персонала. Однако некоторые нормативные акты частично затрагивают этот процесс:

Трудовой кодекс РФ: Согласно статье 21 ТК РФ, работодатель обязан знакомить сотрудников с правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями и другими внутренними нормативными документами.. [25].

Помимо федеральных законов, вопросы адаптации персонала могут быть отражены во внутренних документах компании, например: в правилах внутреннего распорядка, положениях о персонале или специализированных положениях об адаптации.

Эти документы регламентируют этапы адаптации, права и обязанности наставников и новых сотрудников, а также методы оценки успешности адаптационных мер.

Хотя в российском законодательстве отсутствует отдельный закон, посвященный адаптации персонала, компании могут применять международный опыт и передовые практики для создания и реализации эффективных адаптационных программ, учитывающих специфику их деятельности..

Программы адаптации в крупных российских компаниях:

1. Сбербанк:

В Сбербанке процесс интеграции новых сотрудников носит название «Добро пожаловать в Сбер».

Он организован в несколько последовательных фаз:

- первоначальное ознакомление: новым сотрудникам предоставляется доступ к онлайн-ресурсу, содержащему сведения о компании, ее становлении, ключевых принципах и предлагаемых услугах.

- этап вхождения: в начале работы новые сотрудники знакомятся с непосредственным начальством, коллегами и своим рабочим пространством. Кроме того, они обязательно проходят инструктаж по технике безопасности и другим значимым аспектам.

- социальная интеграция: сотрудники активно включаются в жизнь коллектива посредством участия в корпоративных мероприятиях, образовательных программах и неформальном общении.

- фаза адаптации: в течение первых трех месяцев работы новым сотрудникам оказывается поддержка и наставничество со стороны опытных коллег. Также проводятся регулярные оценки достигнутых результатов и предоставляется обратная связь.

2. Газпром:

В "Газпроме" внедрена программа адаптации под названием "Эффективный старт". Её ключевые компоненты включают в себя:

- персональное менторство: за каждым новым членом команды закрепляется опытный наставник, оказывающий поддержку в освоении новой должности и ознакомлении с корпоративной культурой.

- персонализированная траектория развития: для каждого сотрудника формируется индивидуальный план, охватывающий образовательные курсы, специализированные тренинги и перемещение между различными отделами.

- корпоративный образовательный центр: "Газпром" располагает собственным университетом, предлагающим сотрудникам широкий выбор образовательных возможностей и тренинговых программ.

- оценка результативности: Успешность программы адаптации определяется на основе отзывов, полученных от сотрудников и их непосредственных руководителей

3. Роснефть:

В "Роснефти" действует программа адаптации под названием "Добро пожаловать в команду", включающая ряд ключевых элементов:

- информационный ресурс: Новые сотрудники получают доступ к онлайн-платформе, где собрана вся необходимая информация о компании, её бизнесе и корпоративных ценностях.

- наставничество: В рамках программы наставничества опытные сотрудники оказывают поддержку и делятся знаниями с новичками.

- корпоративные события: "Роснефть" проводит различные мероприятия, способствующие налаживанию контактов между сотрудниками и формированию командного духа

- оценка адаптации: Успешность адаптации новых сотрудников отслеживается с помощью регулярных оценок и обратной связи.

Данные программы адаптации демонстрируют передовой опыт, применяемый в ведущих российских компаниях. Они базируются на принципах индивидуального подхода, менторства и оценки результативности. Внедрение таких программ позволяет крупным российским компаниям эффективно интегрировать новых специалистов и повысить их производительность.. [20, с. 211].

В таблице 1.1 проведем сравнительный анализ адаптации Японии, США и России.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ адаптации Японии, США и России

Критерий	США	Япония	Россия
Важность адаптации	Высокая, считается критической для эффективности.	Высокая, с акцентом на долгосрочное сотрудничество.	Высокая, с возрастающим вниманием к процессу адаптации.
Оценка эффективности	Регулярная оценка с использованием опросов и обратной связи.	Постоянная оценка через внутренние системы иерархии.	Оценка становится регулярной, с акцентом на обратную связь.
Законодательная	Развита, строгие	Развита, регулируется	Меньше конкретики,

база	нормы и стандарты.	корпоративными стандартами.	более гибкие нормы.
Роль профсоюзов	Активная, защита прав сотрудников и участие в адаптации.	Профсоюзы существуют, но их роль меньше чем в США.	Профсоюзы менее активны, ограниченная роль в адаптации.
Культурные особенности	Индивидуализм, автономность.	Коллективизм, уважение иерархии и старшинства.	Смесь индивидуализма и коллективизма, влияние традиций.

Анализ представленной таблицы позволяет сформулировать ряд заключений.

1. Сходства:

- все три страны признают важность адаптации персонала, что подчеркивает её вклад в повышение результативности работы компаний.
- во всех странах применяются персонализированные стратегии адаптации, но уровень и способ их реализации отличаются.
- наставничество, обучение и корпоративные события входят в перечень методов адаптации, хотя приоритет отдается разным аспектам.

2. Различия:

- нормативно-правовая база: в США и Японии законодательные акты и корпоративные нормы более четко регламентируют процесс адаптации, в отличие от России, где требования менее детализированы, что дает больше свободы действий.
- роль профсоюзных организаций: в США профсоюзы активно участвуют в адаптации персонала, отстаивая их интересы. В Японии их влияние меньше, а в России еще более ограничено.
- культурные факторы: культурные различия играют существенную роль. В США делается упор на индивидуальность и самостоятельность сотрудников, в Японии – на коллективизм и уважение к иерархии, в России – наблюдается сочетание индивидуализма и коллективизма с учетом исторических традиций.

3. Рекомендации:

- для оптимизации адаптации в российских компаниях рекомендуется перенимать успешный опыт США и Японии, в частности, введение более жесткого нормативного регулирования и усиление роли профсоюзов.

- принимая во внимание культурные особенности, адаптацию в России можно улучшить, сбалансировав индивидуальные потребности сотрудников и коллективные ценности предприятия.

- непрерывный мониторинг и совершенствование адаптационных программ, с учетом международного опыта, будет способствовать повышению эффективности работы и удовлетворенности сотрудников в российских организациях.

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РАБОТЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1 Основные сведения ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» – это российская компания с государственным участием, специализирующаяся на оказании финансовых услуг, главный офис которой расположен в Москве. До 2015 года компания была известна под названием Сбербанк России, а сейчас чаще используется сокращенное наименование – Сбер.

В 2020 году Сбербанк осуществил ребрендинг, который включил в себя не только смену логотипа и официальное закрепление сокращенного названия «Сбер», но и объявление о трансформации банка в полноценную «экосистему». Стремясь стать «больше, чем банком», Сбербанк начал активно развивать различные сервисы, преимущественно в цифровой сфере. Среди них онлайн-кинотеатр Okko, музыкальный сервис Звук, служба доставки еды МегаМаркет, Купер, облачное хранилище SberDisk и сервис такси Citymobil.

Контрольным акционером Сбербанка выступает Российский фонд национального благосостояния, находящийся под управлением Правительства РФ (ранее, до 2020 года, эта функция принадлежала Центральному банку Российской Федерации). Фонд владеет пакетом, составляющим более 50% голосующих акций Сбербанка. Оставшиеся акции распределены между портфельными, частными и другими инвесторами.

По данным на 2014 год, Сбербанк являлся крупнейшим банком в России и Восточной Европе, а также занимал третье место по величине в Европе. В мировом рейтинге The Banker's Top 1000 World Banks он занимал 60-ю позицию в мире и первое место в Центральной и Восточной Европе. В глобальном рейтинге Forbes "Global 2000" Сбербанк занимает 51-е место

К 2022 году банк контролировал около трети всех банковских активов, сосредоточенных в России. Успешный рост Сбербанка, начиная с 1990-х годов, во многом объясняется его тесным сотрудничеством с российским

правительством. Сбербанк имеет широкую сеть, включающую 87 филиалов и 1 представительство, охватывающих 79 регионов России.

Летом 2021 года Сбербанк объявил о внедрении практики предоставления сотрудникам отгулов, позволяющих брать неоплачиваемый отпуск сроком до одного года с сохранением рабочего места (при условии согласования с непосредственным руководителем). Кроме того, сотрудникам разрешено работать удаленно в течение трех месяцев в году.

По организационной структуре Сбербанк является акционерным коммерческим банком (рисунок 1.1.). Он учрежден Центральным Банком России как акционерное общество открытого типа и зарегистрирован 20 июня 1991 г.

Капитал «Сбербанк России» формируется за счет уставного капитала, а также резервного, специальных и других фондов. Уставный капитал Сбербанка, как акционерного общества, формируется посредством выпуска и размещения обыкновенных и привилегированных именных акций.



Рис 2.1 – Организационная структура управления Банка

Общий вид организационной структуры управления линейно-функциональный (дивизиональный)

В современном управлении организационные структуры линейно-функционального типа встречаются наиболее часто. В них эффективно сочетаются линейные звенья (основные производственные подразделения, отвечающие за выпуск продукции) и функциональные отделы, координирующие отдельные направления деятельности в масштабе всей организации [31, с. 27].

Эти структуры исторически сформировались в период развития фабрично-заводского производства, став своего рода "ответом" на усложнение производственных процессов и внешней среды. Увеличение сложности производства потребовало более глубокой специализации управленческих функций. Возникли управленцы, специализирующиеся либо на общих функциях управления (планирование, контроль), либо на конкретных областях, отражающих разделение труда (например, главный технолог или конструктор). В отличие от линейных руководителей, обладающих всей полнотой власти в рамках своих подразделений, функциональные руководители осуществляют контроль и координацию лишь в рамках своей функции, но в масштабах всего предприятия или стратегической бизнес-единицы.

Линейные подразделения обычно заняты основной производственной деятельностью, в то время как функциональные подразделения обеспечивают их ресурсами (кадрами, финансами, материалами).

В первой половине XX века линейно-функциональные структуры способствовали развитию вертикально интегрированных организаций, которые со временем превратились в крупные корпорации.

К преимуществам данной структуры относят:

- высокую компетентность функциональных руководителей;
- сокращение дублирования усилий и экономию ресурсов в функциональных областях, улучшение координации в этих областях;

- высокую эффективность при ограниченном ассортименте продукции и стабильных рынках;

- адаптацию к изменениям в производстве;
- формализацию и стандартизацию процессов;
- эффективное использование производственных мощностей.

Среди недостатков:

- чрезмерную концентрацию на результатах "своих" подразделений;
- перенос ответственности за общие результаты на высший уровень управления;
- проблемы в межфункциональной координации;
- избыточную централизацию;
- увеличение времени принятия решений из-за согласований
- ограничение предпринимательской инициативы и инноваций.

В целом, линейно-функциональная структура управления является подходящей для Сбербанка, учитывая его размер, сложность и необходимость обеспечения стабильной и надежной работы. Однако банку необходимо постоянно работать над совершенствованием своей структуры управления, чтобы повышать эффективность и гибкость в условиях меняющейся рыночной среды.

ПАО «Сбербанк России имеет» 11 Региональных отделений, которые разделены на области.

В таблице 1.1 представлены территориальные банки, которые входят в общую структуру управления.

Таблица 1.1

Территориальные Банки РФ

Наименование	Обслуживаемые территории
1	2
Байкальский банк	Забайкальский край, Иркутская область, Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия)
Волго-Вятский банк	Нижегородская, Владимирская, Кировская области, Республика Мордовия, Республика Марий Эл, Чувашская Республика, Республика Татарстан
Дальневосточный банк	Хабаровский край, Приморский край, Амурская, Сахалинская области, Еврейская автономная область, Магаданская область, Камчатский край, Чукотский автономный округ
Западно-Сибирский банк	Тюменская, Омская области, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ
Западно-Уральский банк	Пермский край, Республика Коми, Удмуртская Республика
Московский банк	г. Москва
Поволжский банк	Самарская, Ульяновская, Оренбургская, Саратовская, Волгоградская, Астраханская, Пензенская области
Северный банк	Ярославская, Костромская, Ивановская, Вологодская, Архангельская области, Ненецкий автономный округ
Северо-Западный банк	город Санкт-Петербург, Ленинградская, Мурманская, Калининградская, Псковская, Новгородская области, Республика Карелия
Среднерусский банк	Московская, Тверская, Калужская, Брянская, Смоленская, Тульская, Рязанская области, Брянская, Смоленская, Тульская, Рязанская области
Северо-Западный банк	город Санкт-Петербург, Ленинградская, Мурманская, Калининградская, Псковская, Новгородская области, Республика Карелия
Сибирский банк	Новосибирская, Томская, Кемеровская области, Алтайский край, Республика Алтай, Красноярский край, Республика Тыва, Республика Хакасия
Уральский банк	Свердловская, Челябинская, Курганская области, Республика Башкортостан
Центрально - Черноземный банк	Воронежская, Орловская, Липецкая, Курская, Белгородская, Тамбовская

	области
Юго-Западный банк	Ростовская область, Краснодарский край, Республика Адыгея, Ставропольский край, Республика Ингушетия, Республика Северная Осетия - Алания, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Дагестан, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Калмыкия, Чеченская Республика

Корпоративный сайт Сбербанка является самым посещаемым сайтом банка в России и входит в сотню самых популярных ресурсов российского Корпоративный сайт Сбербанка является самым посещаемым сайтом банка в России и входит в сотню самых популярных ресурсов российского сегмента интернета.

Крупнейший банк страны, Сбербанк, активно реализует масштабные программы спонсорства и вкладывает значительные средства в социальную сферу. Его благотворительная деятельность охватывает широкий спектр направлений, включая поддержку семей и детских домов, содействие развитию культуры и искусства, пропаганду здорового образа жизни, а также поддержку образовательных инициатив и учреждений. Среди наиболее значимых социальных проектов последних лет можно выделить благотворительную акцию «От сердца к сердцу», общенациональный забег «Зеленый марафон» и музыкальный фестиваль Red Rocks, а также партнерство с Олимпийскими играми в Сочи.

В спектр банковских операций входят:

-обслуживание корпоративных клиентов (расчетно-кассовое обслуживание, депозиты, кредитование, гарантии, валютные операции, инкассация и денежные переводы);

- обслуживание розничных клиентов (вклады, кредиты, банковские карты, операции с драгоценными металлами и валютой, платежи, переводы, хранение ценностей);

- операции на финансовых рынках (ценные бумаги, деривативы, валюта, межбанковские кредиты и займы).

Деятельность Сбербанка осуществляется на основании генеральной лицензии № 1481, выданной Банком России в 2012 году. Помимо этого, банк обладает лицензиями на операции с драгоценными металлами и ценными бумагами, включая брокерскую, дилерскую, депозитарную деятельность и управление ценными бумагами.

Стратегия Сбербанка до 2018 года строилась на пяти ключевых направлениях:

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

- команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;

- технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;

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

- зрелая организация: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций.

Миссия банка – «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты», подчеркивает его роль в поддержке клиентов и развитии российской экономики.

Банк подчеркивает, что клиенты, их нужды, стремления и задачи, являются центральным элементом всей деятельности организации. Миссия

также указывает на стремление Сбербанка стать одной из ведущих финансовых организаций в мире и признает, что достижение этих целей невозможно без развития и мотивации сотрудников. Команда единомышленников, разделяющих общие ценности, является основой для достижения высоких результатов.

ПАО «Сбербанк России» выделяет следующие ценности:

«Я - лидер»:

- я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг;
- я честен с собой, коллегами и клиентами;
- я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен.

«Мы - команда»:

- мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат;
- мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам;
- мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу.

«Все - для клиента»:

- вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов;
- мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением;
- мы превосходим ожидания клиентов..

Глава Сбербанка Герман Греф представил новую стратегию развития банка на 2024-2026 годы. Ключевым направлением станет внедрение и развитие искусственного интеллекта (ИИ) "нового поколения". Это позволит Сбербанку автоматизировать большинство своих процессов и перевести их в онлайн-режим. Хотя банк продолжит расширять свою экосистему, которая была приоритетом предыдущей стратегии (2021-2023 годы), теперь фокус сместится на ИИ и переход к человекоцентричной бизнес-модели. По сути,

Сбербанк планирует использовать возможности искусственного интеллекта для повышения эффективности и улучшения клиентского опыта, одновременно сохраняя ориентацию на потребности человека.

По словам Грефа, с помощью ИИ «Сбер» переведет «большинство решений в онлайн», создаст умного AI-помощника для клиентов.

В течение следующих трех лет инвестиции банка в развитие искусственного интеллекта увеличатся в полтора раза и достигнут 450 миллиардов рублей, отметил Тарас Скворцов, руководитель блока «финансы» Сбербанка. Он добавил, что отдача от этих вложений окажет значительное влияние на финансовые результаты, поскольку за период с 2021 по 2023 годы прибыль Сбербанка от искусственного интеллекта уже составила около 800 миллиардов рублей.

Греф заявил, что цель Сбербанка состоит в том, чтобы сбалансировать рост искусственного интеллекта с необходимостью получения прибыли для акционеров и общества. Он заявил, что цель Sberbank по прибыльности капитала (ROE) будет выше 22%, а дивиденды будут составлять 50% от чистой прибыли в МСФО. Банк также увеличил ставку достаточности капитала, которая представляет собой минимальную сумму денег, которую банк должен вынести дивиденды свои акционерам.

В рамках реализации амбициозных планов, компания ставит перед собой огромный ряд задач.

В области экологии:

Стремиться к нулевому уровню выбросов углерода к 2030 году и поддерживать общегосударственный переход к экономике с низким уровнем выбросов. Для достижения этой цели необходимо продолжать осуществление "Климатической стратегии", сосредоточенной на уменьшении и нейтрализации углеродного воздействия, в том числе и от кредитных операций.

Совершенствовать методы применения ресурсов, таких как материалы, энергия и вода, наряду с внедрением комплексной системы управления отходами.

Направлять инвестиции в экологические инициативы, способствующие реализации национальных задач в сфере защиты окружающей среды. В общественной сфере:

Создавать достойные условия труда для сотрудников, заботиться об их здоровье и благополучии и прилагать все усилия к повышению качества их жизни.

Придерживаться равноправия полов. К примеру, в 2022 году процент женщин, занимающих руководящие позиции в Сбере, составил 65%.

Уважать и обеспечивать защиту прав человека в рамках собственной работы и в партнерских отношениях, транслируя эти требования поставщикам и бизнес-партнерам.

Содействовать созданию инклюзивной среды, развивать безбарьерное пространство, расширять возможности доступа к важным финансовым и нефинансовым продуктам и сервисам для социально незащищенных групп населения. В частности, 43 тысячи банкоматов и терминалов самообслуживания (95% от общего числа) оснащены функцией голосового помощника для слабовидящих людей.

Оказывать поддержку общественным и благотворительным инициативам, а также реализовывать социально значимые программы в таких областях, как здравоохранение, образование, культура, строительство и улучшение инфраструктуры.

В 2022 году Сбер пожертвовал на благотворительные цели 6,8 млрд рублей. Компания также активно работает над поддержкой устойчивого развития регионов, в которых она представлена.

В сфере управления:

Прилагать усилия к поддержанию информационной безопасности и сохранности клиентских данных, а также улучшать механизмы борьбы с коррупционными проявлениями и предупреждения финансовых махинаций. В 2022 году свыше полусотни миллионов клиентов прибегли к услугам в сфере киберзащиты

Гарантировать соблюдение строгих норм корпоративного управления и этических принципов ведения бизнеса во всех подразделениях группы, а также способствовать их внедрению в среде поставщиков и подрядчиков.

В кредитной организации функционирует "горячая линия" комплаенс - инструмент внутреннего контроля за совершаемыми операциями. Она доступна для анонимных обращений в любое время суток как для сотрудников банка, так и для сторонних лиц.

В соответствии с общепринятой мировой практикой, существование комплаенс-системы является индикатором ответственного и открытого функционирования организации.

Совершенствовать методологии и инструменты в сфере социально-ответственного инвестирования в России и продвигать создание соответствующих нормативов, стимулов и средств на общегосударственном уровне

Предлагать потребителям актуальные ESG-ориентированные продукты и сервисы во всех секторах бизнеса и применять алгоритмы оценки и регулирования ESG-рисков.

На текущий момент (по результатам ноября 2023 года) уже удалось добиться значительных успехов в бизнесе. В частности, величина портфеля ответственного финансирования вышла за пределы 2,4 триллиона рублей (для сопоставления, в 2021 году целевой показатель составлял 1,3 триллиона).

2.2 Бизнес-анализ деятельности ПАО «Сбербанк России»

Сбербанк находится на передовых позициях в российской банковской индустрии благодаря своей значительной доле на рынке, финансовой надежности и сильному имиджу. Тем не менее, банк также сталкивается с несколькими проблемами, такими как значительные операционные затраты и сосредоточение на российском рынке, а также высокая текучесть персонала на нижних уровнях, масштабная организационная структура (что не позволяет

принимать оперативные решения в филиалах), банковские риски, случаи мошенничества с картами и рост затрат на общие резервы.

Рассмотрим SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России». Исследование внутренней и внешней среды банка позволит определить его сильные и слабые стороны, данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Крупнейший банк в России 2. Самая обширная сеть офисов и банкоматов в стране. 3. Активное внедрение инноваций Обслуживает широкий спектр клиентов, от физических лиц до крупных корпораций..	1. Высокие операционные расходы: 2. Высокие административные и эксплуатационные расходы по сравнению с конкурентами. 3. Зависимость от государственных отношений 4. Ограниченная деятельность за пределами России, что делает его уязвимым для внутренних экономических потрясений. 5. Конкуренция в цифровых услугах 6. Структура крупного банка может привести к медленному принятию решений и отсутствию гибкости. 7. Высокая текучесть кадров 8. Масштабная организационная структура управления
Возможности	Угрозы
1. Рост цифрового банкинга 2. Возможности расширения за пределы российского рынка в перспективные регионы. 3. Поддержка малых и средних предприятий, которые играют важную роль в экономике России. 4. Расширение инвестиций в устойчивые технологии и инициативы, отвечающие растущим экологическим и социальным требованиям. Партнерство с небанковскими учреждениями: Сотрудничество с	1. Экономические санкции 2. Экономическая нестабильность может снизить покупательную способность клиентов и повысить риск инфляции. 3. Развитие финтехов и технологических компаний на рынке финансовых услуг может подорвать традиционные банковские модели. 4. Регуляторные изменения и новые требования могут увеличить операционные расходы и снизить прибыльность. Киберугрозы: Растущая угроза кибератак может нанести ущерб репутации и

финтехами.	финансовой устойчивости банка.
------------	--------------------------------

Сбербанк находится на передовых позициях в российской банковской индустрии благодаря своей значительной доле на рынке, финансовой надежности и сильному имиджу. Тем не менее, банк также сталкивается с несколькими проблемами, такими как значительные операционные затраты и сосредоточение на российском рынке, а также высокая текучесть персонала на нижних уровнях, масштабная организационная структура (что не позволяет принимать оперативные решения в филиалах), банковские риски, случаи мошенничества с картами и рост затрат на общие резервы.

Возможности для роста Сбербанка включают развитие цифровых банковских услуг, расширение на международные рынки и поддержку малого бизнеса, а также привлечение новой клиентской базы. С увеличением уровня доходов, в том числе сбережений, растут их вклады. Низкие процентные ставки по кредитам по сравнению с другими банками будут способствовать удержанию лидерских позиций на рынке кредитования.

Чтобы сохранить свое ведущее положение в условиях меняющегося финансового окружения, Сбербанку следует продолжать вкладывать средства в инновации, разнообразить свою деятельность и повышать финансовую устойчивость. Банк должен также активно заниматься управлением своими рисками, включая риски, которые возникают из-за киберугроз и изменений в регулировании.

Далее перейдем к основным показателям «Сбербанк России» в таблице 2.2

Таблица 2.2

Основные результаты

Вид	2023 год, млрд. руб.	2024 год, млрд. руб.
Активы	52307,2	60855,1
Капитал	65849	63317

	2023 год, тыс руб.	2024 год, тыс руб.
Прибыль до налогообложения	18655,1	20895,2
Прибыль после налогообложения	14808,1	15802,3

Рост активов банка произошел за счет:

- Розничный кредитный портфель увеличился на 12,7% с начала года и составил 18,1 трлн руб. Частным клиентам в декабре было выдано 286 млрд руб. кредитов;

- Портфель жилищных кредитов вырос более чем на 9% с начала года (без учета секьюритизации) и превысил 11 трлн руб. В декабре Сбер секьюритизировал портфель ипотечных кредитов объемом 220.3 млрд руб;

- Портфель кредитных карт прибавил 43.4% с начала года, а объем портфеля составил 2,3 трлн руб;

- Корпоративный кредитный портфель превысил 17,5 трлн руб. и вырос или на 12,5% с начала года (+18.0% без учета валютной переоценки);

- за месяц корпоративным клиентам был выдан рекордный объем кредитов на сумму 2.4 трлн руб.

Увеличение капитала банковской организации обусловлено следующими факторами:

- положительные финансовые показатели: рост прибыльности банка в течение конкретного периода способствует увеличению капитала, так как происходит аккумулирование заработанной прибыли;

- увеличение активов: расширение активов банка также оказывает влияние на рост капитала. Капитал выступает важным индикатором финансовой стабильности и надежности банка

Далее перейдем к основным показателям «Сбербанк России», которые будут отражены в таблице 2.3.

имости активов была в целом стабильной, ежегодно данный показатель увеличивался. за 2023 г. +9 959 789 007 тыс. руб. или +24,68%. Данные представлены в рисунке 2.2

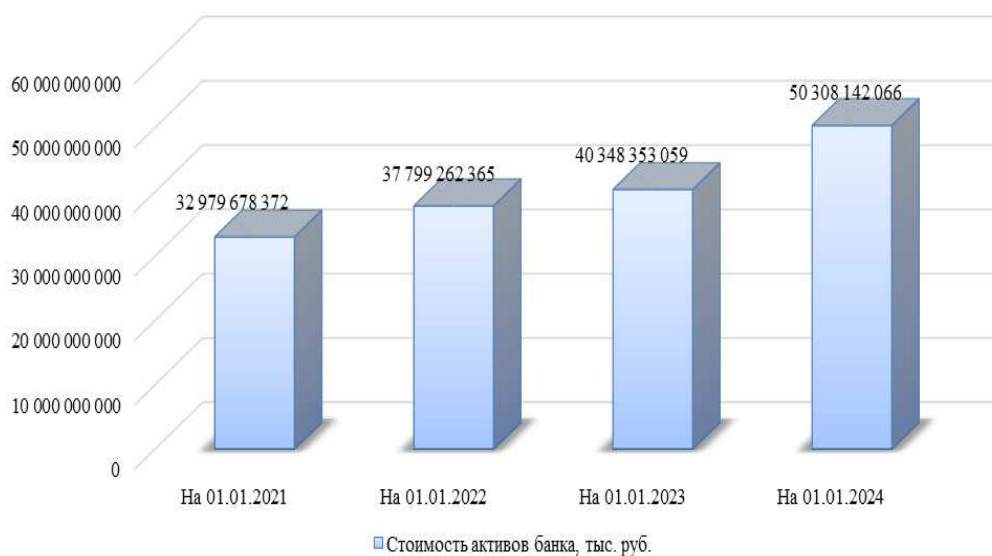


Рис. 2.2 – Стоимость активов банка

Также нужно отметить, что рост активов произошел за счет роста чистой ссудной задолженности. За 2023 г. +7 167 495 550 тыс. руб. или +24,69%.

В итоге, за анализируемый временной отрезок общий объем чистых выданных ссуд возрос, что свидетельствует о наращивании банком объемов кредитования

Статья "Денежные средства" в банковской отчетности включает в себя рублевую и валютную наличность, а также драгоценные металлы и камни, находящиеся в собственности кредитного учреждения. За 2023 г. прирост составил +331 146 281 тыс. руб. или +72,22%. В целом имело место наращивание ликвидных активов банка, что следует оценивать положительно, поскольку под влиянием данного обстоятельства при прочих равных условиях финансовое состояние банка улучшается.

По статье «Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации» отражаются средства кредитной организации на корреспондентских, накопительных, клиринговых и прочих счетах в ЦБ РФ.

Сумма этих средств, принадлежащих ПАО Сбербанк, увеличилась за 2023 г. прирост составил +834 999 132 тыс. руб. или +87,01%.

В итоге, речь идёт об увеличении объёма активов, которые банк обязан временно исключить из активного использования, следуя требованиям банковского регулирования. Это расценивается как отрицательный фактор, так как при прочих неизменных условиях уменьшается объём ресурсов банка, приносящих прибыль.

В статье баланса «Средства в кредитных организациях» показываются активы, размещённые в виде депозитов и на корреспондентских счетах, а также на торговых, расчётных и прочих счетах в других банках. Общая величина этих средств, находящихся в распоряжении ПАО Сбербанк, претерпела уменьшение за 2023 г. (10 055 617 тыс. руб. или 18,57%).

В итоге, за анализируемый временной отрезок наблюдалось уменьшение объёма средств, размещённых в кредитных учреждениях. Это позволяет сделать вывод о том, что некоторая часть капитала была перераспределена в другие виды банковской деятельности.

Статья "Чистая ссудная задолженность" включает в себя общий объём долга по кредитам и займам, выданным как юридическим, так и физическим лицам, а также по другим формам предоставленных средств. За 2023 г. (+7 167 495 550 тыс. руб. или +24,69%).

В итоге, за анализируемый промежуток времени наблюдался рост общего объёма чистых кредитных требований, что свидетельствует о наращивании банком объёмов кредитования.

Финансовые активы включают инвестиции в разнообразные виды долговых инструментов и обращающиеся на рынке ценные бумаги.

Сумма таких вложений увеличилась на 1 185 894 618 тыс. руб., что в относительном выражении составляет +15,62%

В заключение, можно констатировать, что за анализируемый период общая стоимость финансовых инвестиций банка продемонстрировала рост, что свидетельствует о расширении его деятельности в сфере операций с ценными бумагами и подобными инвестициями.

В структуре активов банка присутствуют также средства, обусловленные налоговыми взаимоотношениями. Эта категория активов включает в себя дебиторскую задолженность по текущему налогу на прибыль (свидетельствующую о переплате по данному налогу), а также отложенный налоговый актив. Последний представляет собой статью, отраженную в отчетности из-за специфики российской системы налогообложения и рассматривается как часть налога на прибыль, условно "уплаченная авансом", которая будет учтена банком при будущих расчетах с бюджетом.

За 2023 год произошёл рост обязательств +9 212 939 187 тыс. руб. или +26,50%).

Рост суммы обязательств оценивается негативно, поскольку способствует ослаблению финансовой устойчивости банка.

ПАО Сбербанк Общая сумма обязательств банка увеличилась на 15 721 370 416 тыс. руб., что в относительном выражении составляет +55,64% в целом за рассматриваемый период или +15,89% в среднем за каждый год рассматриваемого периода.

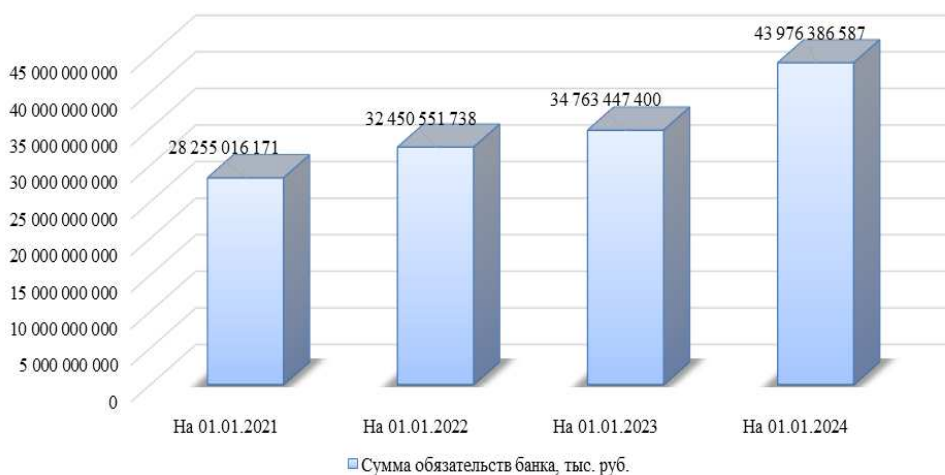


Рис. 2.3 – Структура обязательств Банка

Сумма кредитов, депозитов и прочих средств ЦБ увеличилась за 2024 г. (+957 174 874 тыс. руб. или +70,02%). В целом это означает наращивание обязательств банка, что следует оценивать негативно, поскольку под влиянием данного обстоятельства при прочих равных условиях финансовое состояние банка ухудшается.

Сумма финансовых обязательств банка сократилась за 2023 г. снижение составило 7 167 164 тыс. руб. или 0,39%.

Уменьшение размера финансовых долгов произошло благодаря сделкам, связанным с приобретением собственных долговых бумаг обратно.

В общем и целом, наблюдалось увеличение пассивов банка, что является нежелательной тенденцией. Данное обстоятельство, при неизменности других факторов, оказывает негативное влияние на финансовое благополучие кредитной организации.

Сумма средств клиентов, привлеченных банком, увеличилась за 2023 г. +8 144 799 729 тыс. руб. или +26,20%). Росту обязательств перед клиентами способствовало дополнительное привлечение средств кредитных организаций

Наблюдался рост объема банковских обязательств, что является неблагоприятным фактором, так как при прочих равных условиях это негативно сказывается на финансовой устойчивости кредитной организации. Однако, увеличение привлеченных средств свидетельствует о расширении ресурсной базы банка. Данные представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4

Средства клиентов

Привлеченные средства	2023 год, млрд руб.	2024 год, млрд руб.
Физические лица и индивидуальные предприниматели	22 904,4	27 865,5
Государственные и общественные организации	4 069,5	1 583,6
Корпоративные клиенты	9 719,7	16 865

Юридические лица	10 874	14 568
Итого средств клиентов	47 567,6	60 882,1

Данные из таблицы 2.4 представлены с официального сайта «Сбербанк России»

Рост объема клиентских средств, отраженный в бухгалтерском балансе «Сбербанка России», может указывать на укрепление доверия со стороны вкладчиков. Это объясняется целым рядом причин, включая стабильность финансового учреждения, высокое качество предлагаемого сервиса и восприятие банка как крупного, надежного и заслуживающего доверия.

Привлечение большего объема средств способствует укреплению финансовой базы банка и расширяет его возможности в сфере кредитования и инвестиционной деятельности. В конечном итоге, это положительно сказывается на развитии банка и способствует увеличению его прибыльности.

Далее проанализируем, насколько банк способен покрывать свои текущие издержки и соответствовал ли фактический показатель установленным нормативам на протяжении последних трех лет.

Норматив мгновенной ликвидности (Н2), информация о котором доступна на сайте Центрального Банка РФ, направлен на минимизацию риска потери платежеспособности банком в краткосрочной перспективе (в течение одного дня). Он представляет собой соотношение активов, которые банк может быстро реализовать (в течение одного дня), к его обязательствам, подлежащим исполнению в течение того же периода (например, средства на текущих и расчетных счетах клиентов, депозиты "до востребования", краткосрочные межбанковские кредиты).

При расчете норматива, обязательства корректируются с учетом минимального совокупного остатка средств на счетах физических и юридических лиц (за исключением банков-клиентов) "до востребования". Методика расчета минимального остатка определяется регулирующим органом. Значение данного показателя должно составлять не менее 15,00% (по ЦБ РФ).

Фактические значения данного показателя, проиллюстрированные в таблице 2.5

Таблица 2.5

Степень покрытия банком своих обязательств в течении одного дня

Норматив:	2022 год	2023 год	2024 год
Норматив мгновенной ликвидности Н2	12,90	93,99	13,5

Фактические значения данного показателя, проиллюстрированные в таблице 2.5, можно охарактеризовать следующим образом: 12,9% за 2022 год (норма не выполнялась); 93,99% за 2023 год (норма выполнялась); 13,5% за 2024 год (норма не выполнена)

За анализируемый период времени наблюдался значительный рост рассматриваемого норматива на 83,59%. Данный факт свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости банковской организации по указанному параметру.

Это говорит о том, что объем наиболее ликвидных активов банка достаточен для покрытия тех обязательств, которые подлежат исполнению в течение суток или могут быть востребованы к исполнению в этот срок.

Перейдем к анализу показателя Н3, который характеризует текущую ликвидность банка.

Этот норматив предназначен для ограничения рисков потери платежеспособности в краткосрочной перспективе, а именно в течение месяца.

Он определяется как соотношение между активами, которые могут быть реализованы банком в течение 30 дней, и обязательствами, которые также должны быть исполнены в этот период.

Центральный Банк Российской Федерации установил минимально допустимое значение норматива НЗ на уровне 50%.

Данные представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6

Степень покрытия текущей задолженности Банка

Норматив:	2022 год	2023 год	2024 год
Норматив текущей ликвидности НЗ	91,50	107,20	106,7

Данный показатель отражает соотношение между активами банка, которые возможно обратить в денежные средства в течение месяца, и его краткосрочными обязательствами, подлежащими исполнению или потенциально востребованными в тот же период. При расчете обязательств учитывается корректировка на величину минимального суммарного остатка по счетам физических и юридических лиц (за исключением банков-клиентов) до востребования и с датой исполнения в пределах 30 дней. Методика определения минимального остатка устанавливается регулирующим органом.

Из таблицы 2.6 можно увидеть, что Фактические значения данного показателя, проиллюстрированные на рисунке, можно охарактеризовать следующим образом: 91,5% на 2022 год (норма выполнялась); 107,2% на 2023 год (норма выполнялась); 106,7% на 2023 год (норма выполнялась); В целом в течение рассматриваемого периода значение норматива снизилось на 18,2 процентных пунктов. Это означает, что по данному критерию финансовое состояние банка в нормальном состоянии по данному критерию, но появились отклонения на которые следует обратить внимание.

Таким образом можно сделать вывод, что в течении 30 дней банк может покрыть свои обязательства активами, которые можно реализовать в течении 30 дней.

Делая общий вывод стоит выделить, что:

- общая стоимость активов банка увеличилась за 2024 год на 9 959 789 007 тысяч или +24,68%. Рост стоимости активов банка обычно является следствием расширения активных операций (это может быть наращивание кредитного портфеля, активизация инвестиционных операций и т.п.);

Таким образом, сложившуюся ситуацию можно рассматривать как благоприятную. Анализируя качественные сдвиги в составе банковских активов, можно констатировать следующее:

а) Главным видом активов банка выступает чистый кредитный портфель, что указывает на его специализацию в кредитовании. За исследуемый период наблюдался рост этого показателя, что подчеркивает возрастающую значимость кредитов в структуре активов. Следовательно, банк наращивает долю инвестиций, приносящих процентный доход.

б) Доля денежных средств в активах сократилась, что говорит о снижении роли ликвидных активов. Это следует расценивать как негативный фактор, поскольку при прочих равных условиях это обстоятельство негативно сказывается на финансовом здоровье банка, в частности, на его ликвидности. В целом, структура активов банка не противоречит общепринятым стандартам банковской деятельности.

Активы банка сформированы преимущественно за счет пассивов, что является типичной практикой для банков во всем мире. Это обусловлено структурой капитала, где собственный капитал составляет лишь 10-20%, а привлеченные средства - 80-90%. Поэтому государство всегда ставит во главу угла интересы вкладчиков и кредиторов банка, обеспечивая их защиту различными средствами.

При этом роль обязательств в финансировании активов увеличилась на 01.01.2023 – 85,85%; на 01.01.2024 – 86,16%; на 01.01.2025 – 87,41%. Соответственно, роль собственных источников снизилась на 01.01.2024 уже 12,59%. Указанные изменения позволяют предположить, что финансовая устойчивость анализируемого банка ухудшилась.

- по состоянию на последнюю отчетную дату анализируемого периода (01.01.2025) нормативы, установленные ЦБ РФ, выполнялись;

- основная деятельность банка (т.е. осуществление кредитно- депозитных операций) оказалась прибыльной. По критерию получения чистого финансового результата (при прочих равных условиях) в 2024 г. по сравнению с 2023 г. эффективность работы банка повысилась.

Изучение финансовых показателей ПАО «Сбербанк России» не выявило каких-либо отрицательных трендов, которые могли бы в будущем подорвать его финансовую стабильность.

Красноярский филиал №8646 осуществляет свою деятельность, опираясь на «Положение о Красноярском отделении ПАО Сбербанк России № 8646».

Основным направлением деятельности этого офиса является обслуживание зарплатных проектов для корпоративных клиентов и внешнее распространение банковских продуктов.

Направления работы с зарплатными проектами в филиале №8646:

- открытие индивидуальных зарплатных счетов для сотрудников предприятий-партнеров банка;
- обслуживание зарплатных счетов, включая прием и зачисление заработной платы, предоставление выписок и справок;
- выпуск и персонализация зарплатных карт;
- обслуживание зарплатных карт, включая предоставление доступа к банкоматам, проведение безналичных операций и снятие наличных;
- прием и обработка платежных поручений на перечисление заработной платы;

- предоставление информации сотрудникам о зарплатном проекте, условиях обслуживания и льготах;
- консультирование предприятий-партнеров и сотрудников по вопросам зарплатных проектов;
- разработка и реализация маркетинговых кампаний для продвижения зарплатных проектов;
- сотрудничество с предприятиями-партнерами по организации совместных акций и мероприятий;
- анализ данных о зарплатных проектах и транзакциях;
- предоставление отчетности предприятиям-партнерам о движении денежных средств по зарплатным счетам и картам сотрудников.

Виды деятельности внешней дистрибуции отделения №8646:

- финансовая доставка карт физическим лицам;
- консультирование клиентов;
- Оформление дополнительных продуктов Сбера;
- Выезды на предприятия для перевода сотрудников на зарплату в Сбере;
- Взаимодействие с сотрудниками зарплатных проектов по выдаче карт в организации, только функция у внешней дистрибуции - это консультирование.
- Проводить презентации и мини презентации в организациях;
- «Холодное» привлечение клиентов на пользование сервисами Сбера;

Сбербанк, в лице отделения №8646, уделяет повышенное внимание тщательному подбору персонала.

В красноярском филиале №8646, занимающемся прямыми продажами, работает приблизительно 119 человек, организованных в два отдела.

Актуальность анализа структуры управления объясняется её прямым воздействием на результативность работы предприятия. Организационная структура определяет распределение задач и полномочий, а также способы их координации внутри компании. Хорошо продуманная структура управления обеспечивает ясность в распределении ролей, ответственности и

подотчетности, что, в свою очередь, повышает общую продуктивность и эффективность работы.

Организационная схема управления в отделении №8646 блока прямых продаж организована отображена в рисунке 2.4.:

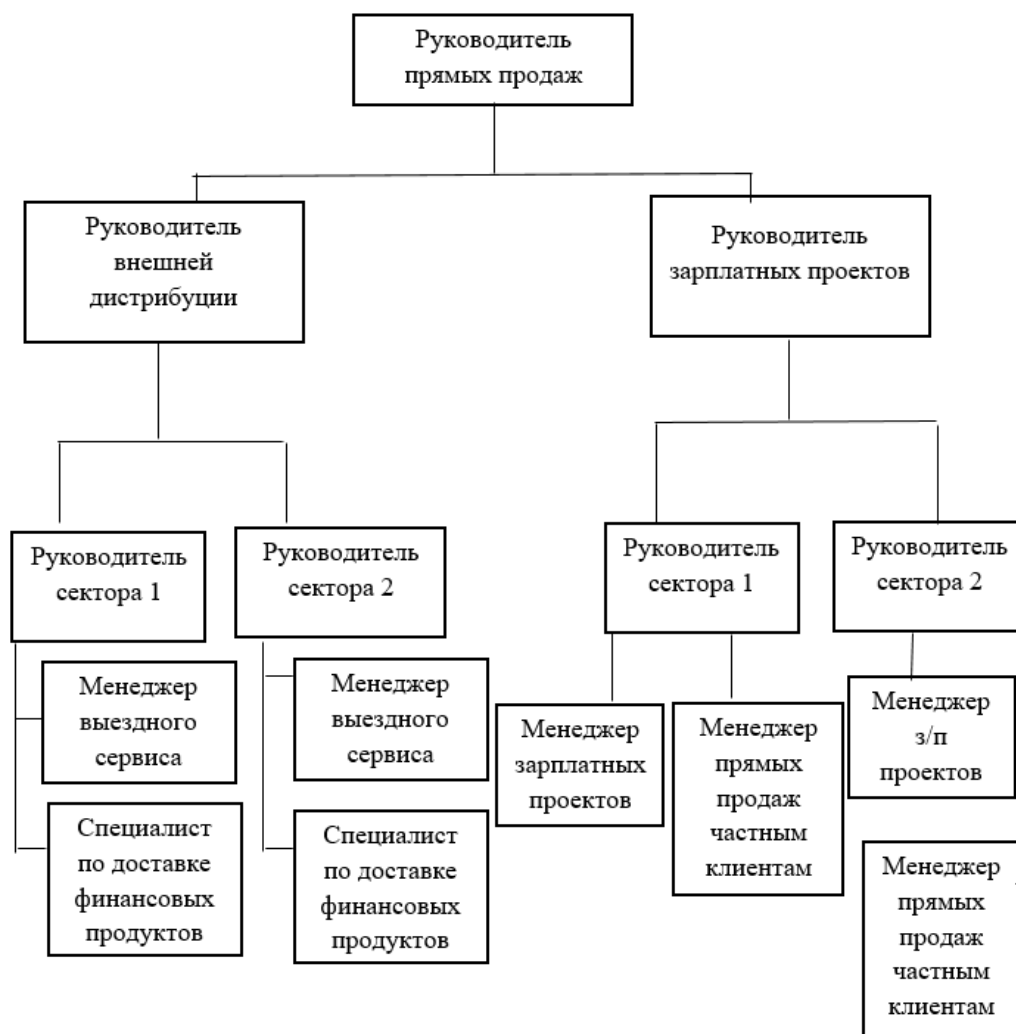


Рис 2.4. Организационная структура управления отделения №8646

Организация управления розничными продажами построена по линейно-функциональному принципу, что обеспечивает ряд преимуществ:

Ясное распределение ответственности между элементами структуры (каждый отдел, под руководством своего начальника, несет ответственность за свою область деятельности перед генеральным директором);

Принятие взвешенных решений руководителем высшего звена, основанных на всестороннем анализе работы всех подразделений (это достигается путем делегирования части полномочий руководителям отделов, предоставляющим регулярные отчеты);

Обеспечение устойчивости предприятия или проекта в перспективе за счет линейно-функциональной модели управления;

Потенциал для максимизации использования производственных и интеллектуальных ресурсов;

Оперативное внедрение новых производственных процессов и перспективных информационных разработок.

Директор по прямым продажам отвечает за разработку и внедрение стратегий прямых продаж, направленных на достижение целевых показателей по выручке и прибыли, осуществляет руководство командой торговых представителей, координирует их работу, идентифицирует приоритетных клиентов и разрабатывает планы продаж для привлечения и поддержания взаимоотношений.

Ответственный за внешнюю дистрибуцию занимается планированием и внедрением стратегий, направленных на расширение рынка сбыта и увеличение объемов реализации продукции и сервисов компании. В его обязанности входит управление сетью партнеров, агентов и других внешних каналов распространения. Он выявляет перспективные направления дистрибуции для охвата новых рыночных сегментов, согласовывает условия взаимодействия с партнерами и осуществляет контроль за их работой. На основе анализа показателей продаж разрабатываются мероприятия по оптимизации эффективности дистрибуции.

Руководитель проектов по выплате заработной платы разрабатывает и воплощает в жизнь стратегии по привлечению и удержанию корпоративных клиентов, заинтересованных в зарплатных проектах. Он руководит командой клиентских менеджеров, координируя их работу, определяет приоритетные

отрасли и компании для продвижения данных проектов, проводит презентации и ведет переговоры с потенциальными клиентами.

Руководитель сектора отвечает за мотивацию и развитие менеджеров и специалистов, оказывающих услуги на выезде. Он работает с необходимой документацией, занимается вопросами, связанными с продажей внешней дистрибуции, а также производит расчет выполнения плановых показателей менеджеров выездного сервиса

Менеджер выездного сервиса занимается непосредственными продажами клиентам, заказывающим доставку финансовых средств от Сбера, оформляет продукты Сбера и предлагает дополнительные сервисы для пользования экосистемой Сбера.

Сотрудник, отвечающий за финансовые отправления, осуществляет доставку дебетовых и кредитных карт непосредственно клиентам.

Специалист по прямым продажам физическим лицам занимается продвижением и реализацией банковских продуктов и сервисов частным клиентам, взаимодействуя с ними напрямую.

Задача менеджера по зарплатным проектам состоит в посещении различных организаций и проведении презентаций, направленных на привлечение этих организаций к переходу на использование зарплатных карт Сбербанка.

Все сотрудники филиала выполняют свои обязанности, руководствуясь утвержденными должностными инструкциями. Стаж работы у сотрудников разный, это можно увидеть из рисунка 2.5.

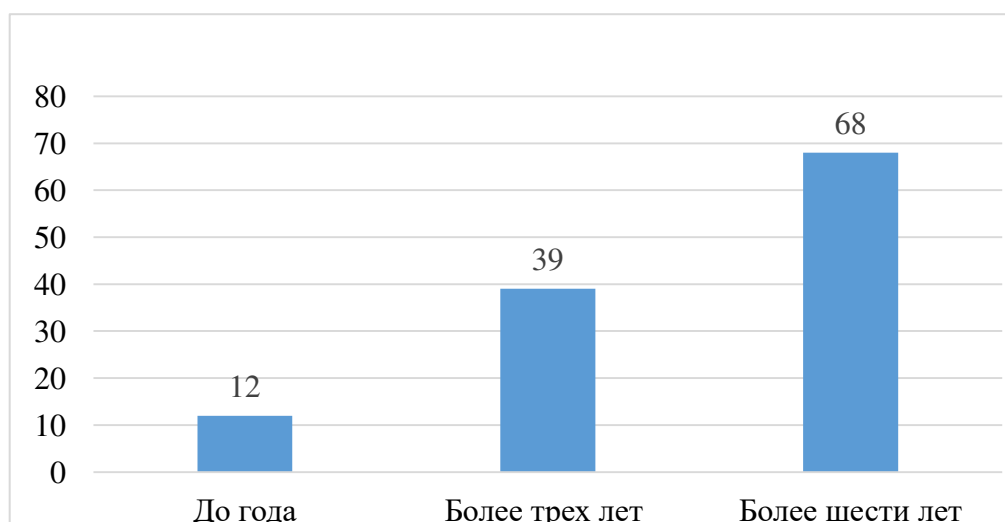


Рис. 2.5 Стаж работы сотрудников отделения №8646

Наблюдается значительная доля работников, чей стаж в компании превышает шесть лет. Вероятно, это свидетельствует об удовлетворительных условиях труда, которые удерживают сотрудников

Рост численности персонала в течение года указывает на прогресс в сфере прямых продаж и потребность в новых специалистах для реализации рабочих задач.

2.3 Анализ адаптации новых сотрудников ПАО «Сбербанк России»

Успех и долгосрочные отношения Сбербанка с клиентами напрямую зависят от его сотрудников. Они – ключевой элемент конкурентоспособности и основа процветания банка. Именно сотрудники, благодаря своему участию во множестве банковских операций, формируют впечатление клиентов от взаимодействия со Сбербанком. Обладая глубоким пониманием потребностей клиентов и специфики работы банка, сотрудники играют незаменимую роль в его модернизации, повышении эффективности и клиентоориентированности. Только благодаря их усилиям Сбербанк способен стать выдающейся организацией. Для достижения этой цели необходимо, чтобы:

Сотрудники представляли собой достойное лицо банка, не только обладая профессиональными знаниями, но и создавая атмосферу комфорта, уважения и заботы для каждого клиента, понимая и ценя его потребности.

Сотрудники видели свою миссию в том, чтобы каждое взаимодействие с клиентом приносило максимальную пользу и удовлетворение.

Сотрудники проявляли лидерские качества, независимо от занимаемой должности, брали на себя ответственность за свою работу и личное развитие, стремясь к постоянному росту.

Сотрудники активно участвовали в процессах развития и совершенствования Сбербанка.

Сотрудники были эффективными руководителями и наставниками.

Сотрудники ощущали себя частью единой команды, выходя за рамки своего подразделения, направления бизнеса или страны.

Сотрудники демонстрировали глобальную конкурентоспособность, обладая передовыми навыками, знаниями и позитивным отношением к работе.

Мотивированный и удовлетворенный своей работой сотрудник способен обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов. Сбербанк считает создание атмосферы гармонии и счастья для своих сотрудников одним из основополагающих принципов своей деятельности.

Сотрудники любили свою работу и гордились ею, были сопричастны и неравнодушны по отношению к Сбербанку и считали Банк отличным местом для работы;

Каждый сотрудник считал свое место работы лучшим, для этого были разработаны несколько направлений.

Трансформация корпоративной культуры Сбербанка. Наша цель – превратить ключевые принципы: "Я – лидер", "Мы – команда" и "Все – для клиента" в естественную и неотъемлемую составляющую деятельности Сбербанка, в образ жизни и работы каждого сотрудника. Чтобы эти ценности стали значимыми и искренними для всего коллектива, руководство банка начнет с себя, подавая пример. Обновленные культурные элементы будут

интегрированы в процессы подбора персонала, оценки результатов, обучения и развития карьеры. Мы развернем программу внутренних коммуникаций и преобразований, чтобы новая культура укоренилась и стала общепринятой.

Формирование нового стандарта для лидеров. Эффективность нашей работы во многом определяется профессионализмом, опытом и личным примером более чем 30 000 руководителей Сбербанка. В связи с новыми вызовами нам требуются лидеры нового типа, обладающие лидерскими качествами, эмоциональным интеллектом и глубокими знаниями в области финансов, рисков и технологий. На базе Корпоративного университета мы создадим масштабную программу развития профессиональных, лидерских и технических компетенций для всех руководителей, начиная с руководителей филиалов. Мы усилим поиск и развитие талантливых управленцев внутри организации, оптимизируя процессы подбора, оценки, ротации и формирования кадрового резерва. Наша цель – сделать Сбербанк местом работы лучших управленцев на рынке, а опыт руководства в Сбербанке – признанным знаком качества.

Создание оптимальных условий для сотрудников. Мы учитываем различия в ценностях, интересах и потребностях разных поколений, профессий и национальностей. Для каждой группы сотрудников мы сформируем уникальное ценностное предложение, а также адаптируем процессы управления персоналом, чтобы Сбербанк оставался привлекательным работодателем для представителей разных поколений и жизненных ситуаций. Особое внимание будет уделено развитию системы нематериальной мотивации. Мы продолжим усилия по привлечению и удержанию талантливых кадров в условиях демографических изменений в странах нашего присутствия.

Развитие навыков работы с клиентами. Все наши сотрудники взаимодействуют с клиентами: внутренними (сотрудниками других подразделений) и внешними. Мы обеспечим достаточный уровень знаний и навыков, а также сформируем правильное отношение ко всем клиентам. Ожидается значительный рост потребности в специалистах, обладающих этими

навыками, а также повышение требований к их профессиональным и техническим компетенциям. Клиенты доверяют нам решение важных финансовых вопросов, и мы стремимся к тому, чтобы они доверяли не только Сбербанку, но и каждому сотруднику, с которым взаимодействуют.

Внедрение кадровых процессов нового поколения. Нам предстоит завершить модернизацию кадровых процессов и процедур, начатую несколько лет назад. Многие существующие процессы и инструменты устарели и не соответствуют уровню развития технологий, состоянию банка и современному рынку труда. Наша задача – обеспечить надежное функционирование кадровых процессов и одновременно переосмыслить их с учетом требований XXI века.;

Для начинающих сотрудников предусмотрены специальные программы обучения, базирующиеся на индивидуальных планах адаптации. План адаптации представляет собой многоступенчатую систему развития, охватывающую пять ключевых этапов: ознакомление с функционалом, очное и онлайн-обучение, практическое освоение навыков, период адаптации на рабочем посту и заключительный анализ результатов адаптации. Данный процесс рассчитан на три месяца, что соответствует испытательному сроку, и способствует более эффективному и быстрому погружению в рабочую среду.

Каждый новый сотрудник Сбербанка сталкивается с необходимостью понимания структуры организации, особенностей работы, перспектив карьерного роста и других важных аспектов. Для облегчения адаптации и уверенной ориентации в новой обстановке разработан специальный путеводитель "Мой план адаптации", содержащий полезную информацию и рекомендации.

Эффективная адаптация к работе в Сбербанке является одной из приоритетных задач для новичков. Начальный этап подготовки проходит в Учебном центре и длится пять дней, предоставляя необходимые базовые знания для успешного выполнения должностных обязанностей.

План адаптации имеет две составляющие: общую и индивидуальную. Общая адаптация – это начальное обучение в Учебном центре в течение пяти

дней, обеспечивающее первичное знакомство с необходимыми знаниями. В этот период сотрудники проходят тренинги и курсы на платформе "Пульс" – HR-программе с дистанционными обучающими материалами Сбербанка России.- «Добро пожаловать в Сбербанк».

В ходе данной встречи сотрудники познакомятся с историей, миссией и ценностями ПАО «Сбербанк России», а также корпоративными стандартами, основными направлениями деятельности Банка, целями и задачами его команды. Рассказывается об инновациях, внедряемых Банком, использование цифровых технологий.

Данный тренинг направлен на создание внутреннюю культуру, которая позволит сотрудникам постоянно и всесторонне развиваться, чувствовать себя единой командой. Важно, чтобы сотрудники Банка понимали и разделяли его философию и ценности.

- «Идентификация клиентов Сбербанка»

Данный тренинг направлен на обучение сотрудников идентификации клиентов - физических лиц в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов.

- «Мастерская сервиса. Сервис для всех»

Мультимедийный курс направлен на работу с клиентами, на соблюдение стандартов сервиса. Отрабатываются навыки работы с клиентами.

- «Первичный инструктаж по ПОД/ ФТ»

На инструктаже идет ознакомление с нормативными правовыми и иными актами Российской Федерации, нормативными документами Банка России, Федеральной службы по финансовому мониторингу.

Последующее обучение охватывает операции, которые сотрудник будет осуществлять в своей работе: переводы денежных средств, работа с банковскими картами, обслуживание счетов частных клиентов, оформление вкладов, выпуск кредитных карт, программы долгосрочных накоплений, оформление потребительских кредитов и ипотеки, рефинансирование займов, предложение клиентам подключения к телемедицинскому сервису

«СберЗдоровье», распространение сим-карт «Сбермобайл», страхование кредитных карт, подключение подписки «СберПрайм» для клиентов банка и прочее.

В конце обучения сотрудники проходят заключительное тестирование на знание банковских продуктов и рабочих процессов.

После прохождения теоретической части обучения сотрудник приступает к практической подготовке в формате «Ролевой игры» под руководством своего непосредственного начальника, отрабатывая навыки продаж банковских продуктов и услуг экосистемы Сбера.

После завершения адаптационного периода принимается решение о переводе сотрудника к полноценному выполнению должностных обязанностей в конкретном подразделении. Затем, в зависимости от подразделения, предусмотрены различные тренинги и обучающие курсы на платформе «Пульс».

В рамках адаптации также организуются индивидуальные встречи с экспертами по продажам банковских продуктов.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемные области:

Ключевая проблема заключается в продолжительном теоретическом обучении, которое не всегда подкрепляется немедленным практическим применением полученных знаний, что зависит от будущей должности сотрудника;

После завершения обучения наблюдается недостаточная скорость обслуживания клиентов, которая не соответствует установленным нормативам в 15-20 минут на одного клиента (в зависимости от продукта банка), что затрудняет своевременное обслуживание других клиентов и выполнение планов продаж- сложность взаимодействия с опытными сотрудниками и руководителями т.к. работа является активной и нету закреплённого сотрудника за адаптирующимся (в процессе обучения участвуют все по возможности);

- долгая загрузка личных кабинетов на внутренних ресурсах для того, чтобы проходить адаптацию на выданном планшете дома;
- устаревшая информация на онлайн платформах по прохождению курсов по адаптации.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

3.1 Разработанные мероприятия по совершенствованию адаптации

Процесс адаптации старшего клиентского менеджера, сталкивающийся с рядом проблем, традиционно включает дистанционное обучение и ролевые игры в офисе. Эти меры, направленные на облегчение вхождения в должность, часто оказываются неэффективными. Менеджеру необходимо оперативно осваивать оформление документов, а также уметь четко и понятно объяснять информацию клиентам, которые не всегда сразу понимают особенности банковских продуктов.

Ключевой проблемой является скорость работы с приложением «Сбол.про» и оперативное создание личных кабинетов для клиентов.

Вместо имитации рабочей среды, более эффективным может оказаться постепенное, но реальное погружение в процесс продаж. Такой подход, несмотря на кажущуюся "небезопасность", позволяет менеджеру быстрее наработать необходимые навыки и начать приносить прибыль банку.

Метод "проб и ошибок" и индивидуальный подход к клиентам позволяют менеджеру быстрее стать продуктивным сотрудником. Это позволит банку избежать затрат на оплату труда неэффективных кадров.

Предлагается оптимизировать программу стажировки, сократив ее с двух недель до пяти дней практического обучения. Наставник, работая непосредственно с новичком, обучает его, предоставляет доступ к планшету для оформления продуктов, обеспечивая немедленное применение полученных знаний.

Таким образом, необходимо усовершенствовать программу адаптации новых сотрудников, сделав упор на практическое обучение в реальных условиях

Программа адаптации для нового сотрудника будет выглядеть следующим образом, данные представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1

Предлагаемая программа стажировки на рабочем месте
менеджера по обслуживанию

Дни	Порядок прохождения адаптации	Время	Период
1 день	Знакомство с наставником и коллективом	10 мин	8.30- 11.30
	Экскурсия по подразделению	10 мин	
	Знакомство с ролями в подразделении	10 мин	
	Правила трудовой дисциплины	20 мин	
	Нормативы и мотивации сотрудников	30 мин	
	Банковское оборудование	30 мин	
	Информационные ресурсы: Друг, Пульс, Сбол.про - дистанционный курс	40 мин	
	Старший клиентский менеджер - дистанционный курс	30 мин	
	ОБЕД		11.30-12.30
	Дистанционные курсы по продуктам банка	4 часа	12.30-17.00
	Подведение итогов первого дня стажировки	30 мин	
2 день	Наставник показывает, как совершать следующие операции: - планирование целей на день; - проведение операции по выдаче дебетовой и кредитной карты; - проведение операций по открытию программы долгосрочных сбережений; - завершение активностей на день;	3 часа	9.00 - 13. 00
	Стажер совершает операции под наблюдением наставника: - создание активности; - проведение операций по выдаче карт двух видов; - проведение операций по открытию программы долгосрочных сбережений; - завершение активностей (в конце дня)	1 час	
	ОБЕД		12.00 - 13.00
	Стажер совершает продажу продуктов банка под наблюдением опытного сотрудника	3.5 часа	13.00 - 18.00
	Подведение итогов второго дня; ответы на вопросы стажера;	30 мин	

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
Дни	Порядок прохождения адаптации	Время	Период
3 день	Наставник показывает, как совершать следующие операции: - проведение операций по «СберЗдоровью»; - проведение операций по выдаче потребительского кредита.	3 часа	9.00-13.00
	Стажер совершает операции под наблюдением наставника: - проведение операций по выдаче потребительского кредита; - изменение данных по клиенту.	1 час	
	ОБЕД		13.00 - 14.00
	Стажер совершает операции под наблюдением наставника - продолжение	3,5 часа	14.00 - 18.00
	Подведение итогов третьего дня	30 мин	
4 день	Наставник показывает, как совершать следующие операции: - выдача и оформление «Сбермобайл»; - оформление рефинансирования кредитной задолженности;	3 часа	9.00-13.00
	ОБЕД		13.00 - 14.00
	Стажер совершает операции под наблюдением наставника: - выдача и оформление «Сбермобайл»; - оформление рефинансирования кредитной задолженности	3,5 часа	14.00 - 18.00
	Подведение итогов четвертого дня; ответы на вопросы стажера	30 мин	
5 день	Наставник показывает, как продавать продукты людям, которые на данный момент не заинтересованы в приобретении банковских продуктов;	1 час	9.00 - 13. 00
	Стажер закрепляет навыки по совершению всех пройденных за время стажировки операций, потому что людям могут понадобиться любые продукты банка.	3 часа	
	ОБЕД		13.00 - 14.00
	Стажер вместе с наставником на рабочем месте совершает продажу продуктов банка под присмотром наставника	3,5 часа	14.00 - 18.00
	Подведение итогов стажировки – знание продуктов банка и выполняется ли норматив «15 минут на клиента»	30 мин	

В первый день, во время утренней встречи по постановке целей, новый сотрудник знакомится с командой и назначенным ему наставником. Наставник предоставляет новичку детальный план обучения и программу адаптации. В сопроводительных материалах содержится важная информация: контактные данные, расписание обучения и перечень ключевых тем: ознакомительная экскурсия по офису, представление сотрудников и подразделений, изучение правил информационной безопасности, типы банковского оборудования, их функциональность и правила эксплуатации, активация предложений, оформление потребительского кредита, рефинансирование, подключение к «СберМобайл», использование «СберЗдоровья», участие в программе долгосрочных сбережений.

В первый рабочий день для нового сотрудника организуется ознакомительная экскурсия по офису, представление должностных лиц, разъяснение правил внутреннего распорядка, норм и систем мотивации. Будут продемонстрированы информационные ресурсы, освещены идеи и инновации сотрудников. Состоится первичное знакомство с оборудованием. Далее сотрудник проходит дистанционные образовательные курсы. В завершение дня проводится собеседование для ответа на возникшие вопросы.

На второй день наставник демонстрирует установку программного обеспечения, принципы работы с конфиденциальной информацией и выполнение операций на планшете. После этого стажер выполняет аналогичные операции под контролем наставника, работая с реальными клиентами. Вечером наставник анализирует допущенные ошибки и объясняет правильные методы работы. Проводится обсуждение итогов дня, ответы на вопросы.

На третий день наставник демонстрирует выполнение операций второго дня, а также изучает и показывает дополнительные операции. В течение дня стажер практикует выполнение этих операций под наблюдением наставника. Вечером подводятся итоги третьего дня стажировки, даются ответы на вопросы.

Четвертый день начинается с демонстрации наставником новых операций. Стажер выполняет операции и обслуживает клиентов под контролем. В качестве примера можно показать открытие «СберМобайл» или другого продукта в личном кабинете наставника. В конце дня ответы на вопросы стажера, подведение итогов.

Пятый день является итоговым. В течение первого часа наставник повторно демонстрирует выполнение операций, вызвавших затруднения. Затем стажер закрепляет навыки, отрабатывая все изученные за время стажировки операции под наблюдением наставника. Во второй половине дня подводятся окончательные итоги стажировки. Сотрудник осуществляет доставку карт и консультирование клиентов, при этом наставник присутствует рядом и оказывает помощь по мере необходимости.

Критерием успешного прохождения обучения является достижение стажером средней скорости обслуживания клиентов на пятый день стажировки. Целевое время обслуживания составляет 15 минут 00 секунд. Оценка производится на основе данных, полученных из планшета. Сделали пять замеров о среднем времени обслуживания, данные размещены в таблицу 3.2.

Таблица 3.2

Среднее время обслуживания нового сотрудника

Замер по обслуживанию 5 клиентов	Время
№1	25,45
№2	19,23
№3	12,08
№4	10,09
№5	13,47

По приведенным данным можно увидеть, что в трех из пяти замеров соблюдено среднее время обслуживание, и оно не превышает 15 минуты 00 секунд.

В период обучения, куратор следил за тем, насколько эффективно стажер справляется с задачами. Легкие задания решались стажером оперативно и без погрешностей. Задачи повышенной сложности требовали больше времени на выполнение, а иногда и советов от более компетентных коллег. В общем и целом, ошибок в процессе работы замечено не было.

По итогам стажировочных дней, проведенных по разработанной мной схеме, новичок успешно освоил материал. Зам. руководителя заключил, что уже с шестого дня стажер может быть допущен к независимой деятельности.

3.2 Оценка предлагаемых мероприятий

Эффективность работы прежде всего определяется производительностью труда. Внедряя мой предложенный план практической адаптации, мы сможем добиться увеличения продуктивности уже через пять дней, в отличие от стандартных двух недель. В идеале, каждый менеджер по работе с клиентами должен обслуживать не менее 10 клиентов ежедневно. Банк получает прибыль за каждую проведенную операцию. Важно, чтобы каждый клиент приносил выгоду, даже если доход с одного клиента составляет 1000 рублей..

$$K * C = П, \quad (3.1)$$

где К - количество обслуженных человек за один операционный день;

С - сумма прибыли за одну операцию;

П - прибыль за один операционный день.

Произведем расчеты, согласно формуле:

$$5 * 1000 = 5000,$$

$$10 * 1000 = 10000.$$

Новичок, осваивающий программу обучения через онлайн-платформы и участвующий в ролевых сценариях с руководителем, уже на шестой день, под контролем опытного коллеги, начинает взаимодействовать с реальными клиентами. За рабочий день он способен обслужить до пяти человек, обеспечивая доход в 5000 рублей. Полная загрузка в течение дня потенциально приносит до 10000 рублей прибыли.

Благодаря такой структуре стажировки, сотрудник проявляет эффективность уже с шестого рабочего дня, генерируя указанный доход. Если же стажировка проходит в традиционном формате в офисе, банк теряет 25 000 рублей за первые пять дней, что вдвое превышает потенциальную прибыль от онлайн-стажировки.

Индивидуальное наставничество значительно эффективнее. Наставник оперативнее выявляет ошибки, детально разбирает их и демонстрирует правильные методы работы. Кроме того, он имеет возможность корректировать программу адаптации, уделяя больше внимания сложным темам.

Хотя работа наставника предполагает дополнительную оплату, компенсируется повышением общей эффективности. Сокращение срока обучения на пять дней, благодаря предложенной методике, приводит к уменьшению выплат наставнику. Вместо 20 000 рублей за полную программу адаптации, сумма сокращается до 10000 рублей. Для поддержания мотивации наставников, несмотря на снижение оплаты, можно использовать нематериальные стимулы, например, организацию конкурса с подведением итогов в конце года.

Если предположить экономический эффект в виде разницы полученного результата и затрат:

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3.2)$$

где $\mathcal{E}$ - экономический эффект;

Р - полученный результат;

З - затраты.

Произведем расчеты. Если сотрудник проходит стажировку в учебном ВСП экономический эффект:

$$5000 * 5 - 20000 = 5000.$$

Если сотрудник будет работать по предложенной мной методике экономический эффект получаем:

$$10000 * 5 - 10000 = 40000$$

Расчеты, произведенные по формуле (3.2) показали, что экономический эффект за пять дней прохождения стажировки больше, чем при двухнедельной.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = R / Z, \quad (3.3)$$

где Э - экономический эффект;

Р - полученный результат;

З - затраты.

Расчеты, произведенные по формуле 3.3 показали, что при прохождении стажировки по старому плану получим:

$$5000 * 5 / 20000 = 1,25.$$

При предложенной мной методике экономическая эффективность получается:

$$10000 * 5 / 10000 = 5.$$

Из полученных расчетов по формуле (3.3) можно сделать вывод о том, что экономическая эффективность для Банка намного выше при прохождении сотрудником предложенной мною программы стажировки.

Рассмотрим полученные результаты в виде таблицы 3.3.

Предложенная мною программа адаптации дает оперативное вовлечение сотрудника в выполнение должностных обязанностей, в деятельность организации.

Таблица 3.3

Оценка предлагаемой программы адаптации

Критерии оценки	Существующая программа стажировки	После предлагаемой программы стажировки
Количество дней	10	5
Затраты на заработную плату наставника за период	20000	10000
Прибыль за один операционный день	5000	10000
Экономический эффект	5000	40000
Экономическая эффективность	1,25	5

Непосредственное обучение сотрудника ментором в рабочей среде ускорило процесс передачи необходимых навыков и знаний, а также позволило в сжатые сроки освоить технологические операции. Подобный формат обучения благоприятствует установлению позитивных связей в новом трудовом коллективе

Анализ предложенной программы стажировки выявил её повышенную эффективность и экономическую целесообразность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенных исследований были достигнуты все поставленные цели.

Вопросы адаптации, развития и эффективного использования персонала выдвигают на первый план новые задачи, направленные на повышение конкурентоспособности организаций. Под адаптацией понимается процесс активного освоения новой должности сотрудником через взаимодействие с окружающей средой.

Сотрудник, прошедший успешную адаптацию, приносит компании больше пользы, чем тот, кому не было уделено должного внимания в этот период. Успешной адаптацией можно считать, когда сотрудник усвоил необходимые профессиональные знания, навыки и умения, интегрировался в коллектив и принял корпоративные ценности компании.

В рамках написания выпускной квалификационной работы (бакалаврской) были предложены рекомендации по адаптации новых сотрудников в коллективе.

В ходе исследований были решены следующие задачи:

1) Изучены теоретические аспекты адаптации сотрудников в организации. Адаптация сотрудников на новом месте работы – это процесс приспособления к условиям трудовой деятельности и социальной среде. Ключевым элементом адаптации является принятие норм и ценностей новой среды, форм взаимодействия и методов работы. Разные авторы выделяют различные этапы адаптации, ее формы и факторы, влияющие на процесс, но сходятся во мнении, что во время адаптации взаимодействуют как внешние (организационные), так и внутренние (индивидуальные) факторы.

2) Представлена общая характеристика публичного акционерного общества «Сбербанк России». Сбербанк является акционерным коммерческим банком, учрежденным Центральным Банком России.

3) Проведена экономическая оценка деятельности публичного акционерного общества «Сбербанк России». Сбербанк стремится к максимальной открытости и поддерживает диалог с клиентами. Чистая прибыль Сбера по РСБУ достигла рекордного значения. Анализ финансовой деятельности показывает минимальные отклонения, не угрожающие финансовой устойчивости банка, что является нормальной практикой для банковской сферы, финансируемой за счет заемных средств.

4) Проанализирован период адаптации новых сотрудников в публичном акционерном обществе «Сбербанк России». План адаптации представляет собой комплексный процесс, включающий этапы: знакомство с должностью, обучение (очное и дистанционное), стажировка, адаптация на рабочем месте и подведение итогов. Процесс адаптации рассчитан на 3 месяца (испытательный срок) и помогает сотрудникам быстрее и эффективнее освоиться в работе.

5) Разработаны рекомендации по адаптации сотрудников, включающие план практического обучения. Индивидуальное наставничество обеспечивает положительный экономический эффект и экономическую эффективность.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута: разработаны рекомендации по адаптации новых сотрудников в ПАО «Сбербанк России».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авчиренко, Л. К. Адаптация сотрудников - портал банковского аналитика [Электронный ресурс] / портал банковского аналитика. - Н., 2023 - URL: <http://www.analizbankov.ru>
2. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2023. - 416 с.
3. Бакшт, К. Адаптация персонала [Электронный ресурс] / К. Бакшт / экономический портал - М., 2024 - URL: <http://www.superjob.ru>
4. Борисяк, Д. Банки. Словарь банковских терминов [Электронный ресурс] / Д. Борисяк // Экономика. Менеджмент. М., 2023. - URL: <http://www.banki.ru>
5. Брагина, Т. Е. SWOT - анализ ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] / Т. Е. Брагина // Экономический журнал - М., - URL: <http:// nauka - rastudent.ru> (23. 05. 2024).
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник / В. Р. Веснин - М.: издательство Проспект, 2022. - 345 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов - М.: Прогресс, 2013. - 497 с.
8. Годовая отчетность ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]: [офиц. сайт] / Сбербанк России. - М., - URL: [http: // www.sberbank.ru / common / img / uploaded /files/pdf/yrep/Annual_report_rus_y2023.pdf](http:// www.sberbank.ru / common / img / uploaded /files/pdf/yrep/Annual_report_rus_y2023.pdf) (27. 05. 2024).
9. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Г. Я. Гольдштейн - Таганрог: ТРТУ, 2024. - 746 с.
10. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации [Текст]: учебник / М. В. Грачев - М.: Инфра - М,

2023. - 346 с.

11. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. П. - Н. Новгород: НИМБ, 2022. - 235 с.

12. Ермаков, В.П. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов ВУЗов / В. П. Ермаков, З. Г. Макиев. - Ростов-н-Д.: Феникс, 2023. - 134 с.

13. Злобина, Н. В. Экономика качества[Текст]: учебное пособие / Н. В. Злобина. - Т. : ТГТУ, 2024. - 81 с.

14. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов - М.: Инфра-М, 2024. - 632 с.

15. Коноков, Д. Г. Организационная структура предприятий [Текст]: учебник / Д. Г. Коноков, К. Л. Рожков. - 2-е изд. - М.: ИСАРП, 2022. - 176 с.

16. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность[Текст]: учебник / Е. Ф. Коханов - М., 2024. - 139 с.

17. Кузьмин, А. М. Центр креативных технологий [Электронный ресурс] / А. Кузьмин // Профессиональный справочник «Креативные и аналитические методы создания инноваций». - 2024. - URL: <http://www.inventech.ru>

18. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст]: учебник / Ф. Лютенс - М.: Инфра-М, 2022. - 493 с.

19. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебник / Е. В. Маслов - М., 2023. - 177 с.

20. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] - URL: <http://www.sberbank.ru> (23. 05. 2024).

21. Сбербанк плюс - DenizBank: выиграют все [Электронный ресурс] / Сбербанк. - М., 2016 - . - URL: <http://ria.ru/economy/20121002/764285501.html> (24. 05. 2024).

22. Сбербанк покупает DenizBank [Электронный ресурс] - URL: <http://www.rg.ru/2012/06/08/sberbank-site.html>

23. Сырникова, Н.А. Мотивация труда и адаптация рабочих [Текст] / Н. А. Сырникова, В. И. Ковалев // Психологический журнал. - 2021. - №6. С. 49-59.

24. Томпсон, А. А., Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст]: учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд - 12 - е издание: пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2024. - 368 с.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/document>
26. Удальцова, М.В. Социология и психология управления [Текст]: учебник / М. В. Удальцова, Л. К. Авчиренко - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2023. - 714 с.
27. Федеральный образовательный портал - Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] / экономика. Менеджмент. - М., 2024. - URL: <http://www.grandars.ru>
28. Чернина О. А. Стандарты качества банковской деятельности [Электронный ресурс] / О. А. Чернина // Экономический журнал - М., 2014 - URL: <http://nauka-rastudent.ru> (29.05.2024).
29. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебник / С. В. Шекшня - М.: Бизнес-школа, 2022. - 218 с.
30. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2024. - 366 с.
31. Щекин, Г. В. Теория и практика управления персоналом [Текст]: учебник / Г. В. Щекин. - М., 2023. - 283 с.
32. Яковлева, К. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях [Текст] / К. Яковлева // Финансовая газета. - 2023. - № 2.- С. 15

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Банковская отчетность

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (фискал)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
45000	00032537	1481

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2023 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117312, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409806
Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	X	789 682 717	458 536 436
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	1 794 674 225	959 675 093
2.1	Обязательные резервы	X	75 969 119	46 341 373
3	Средства в кредитных организациях	X	44 089 196	54 144 813
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	2 417 420 115	1 675 697 935
4a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	36 201 701 381	29 034 205 831
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	5 614 599 682	5 181 266 315
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	X	748 305 789	737 466 718
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	0	457 249
10	Отложенный налоговый актив	X	221 688 368	205 592 242
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	790 124 704	714 374 403
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	2 186 623	3 048 105
13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	50 308 142 066	40 348 353 059
II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	2 324 184 871	1 367 009 997
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	39 233 256 205	31 088 456 476
16.1	Средства кредитных организаций	X	2 430 420 250	1 071 885 763
16.2	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	36 802 835 955	30 016 570 713
16.2.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	23 065 674 414	18 632 907 755
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 063 188 220	877 329 711
17.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	239 982 957	181 685 966
17a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	779 505 966	972 531 639
18.1	Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	0	0
18.2	Оцениваемые по амортизированной стоимости	X	779 505 966	972 531 639
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	45 048 621	50 327 817
20	Отложенные налоговые обязательства	X	0	0
21	Прочие обязательства	X	X	X
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X
23	Всего обязательств	X	43 976 386 587	34 763 447 400
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	X	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X	X
26	Эмиссионный доход	X	228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд	X	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)	X	-272 858 263	-101 332 048
29	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	25 324 492	18 358 951
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	1 422 119	641 146
31	Переоценка инструментов хеджирования	X	X	X
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	9 124 077	7 933 835
35	Неиспользованная прибыль (убыток)	X	6 269 400 555	5 359 961 276
36	Всего источников собственных средств	X	6 331 755 479	5 584 905 659
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	X	20 389 898 794	14 665 832 079
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	2 092 136 095	1 667 181 783
39	Условные обязательства некредитного характера	X	0	844 049

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер, директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

12 марта 2024 года

Г.О. Греф
(Ф.И.О.) (подпись)

М.С. Ратинский
(Ф.И.О.) (подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	
	регистрационный номер (порядковый номер)	
45000	00032537	1481

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)
за 2023 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117312, 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:	X	4 292 971 080	3 388 327 617
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	X	105 659 569	105 731 491
1.2	от осуд. предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями	X	3 645 697 557	2 871 926 077
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	541 613 954	410 670 049
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	1 854 637 775	1 587 935 603
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	400 754 806	267 133 635
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	1 389 750 769	1 257 832 700
2.3	по выданным ценным бумагам	X	64 132 260	62 969 268
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	2 438 333 305	1 800 392 014
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по осудам, осудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	X	-326 114 473	-394 641 657
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-1 080 338	1 166 628
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	2 112 218 832	1 405 750 357
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-97 202 580	-306 983 630
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-781 947	289 591
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	5 656 040	746 742
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости	X	-242 080	-337 469
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	-33 424 737	15 938 542
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	1 056 713 434	851 606 405
15	Комиссионные расходы	X	282 715 935	233 477 202
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	-1 190 242	1 638 064
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	9 219 945	-13 867 470
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-278 826 416	-510 692 315
19	Прочие операционные доходы	X	42 254 897	45 546 981
20	Чистые доходы (расходы)	X	2 947 157 226	1 231 703 736
21	Операционные расходы	X	1 081 647 100	893 062 914
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	1 865 510 126	338 640 822
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	384 691 574	42 875 568
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	1 480 668 511	295 874 968
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	150 041	-109 514
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 480 818 552	295 765 454

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Аболмасовой Дарьи Константиновны группы 121-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы адаптации сотрудников ПАО «Сбербанк России» отделения № 8646/063

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 80 страницах, содержит приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность и значимость темы при формировании персонала организации предполагается наем новых работников в организацию. Наем является достаточно дорогостоящей и длительной по времени процедурой. К началу работы организация на приобретение нового работника затрачивает значительное количество финансовых и временных ресурсов.

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

4. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 32 литературных источника

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

6. Положительные стороны работы рассмотрены теоретические основы адаптации сотрудников, проведен анализ экономической деятельности в ПАО «Сбербанк России», также проанализирована адаптация сотрудников на предприятии. Разработаны рекомендации по адаптации сотрудников в ПАО

«Сбербанк России».

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

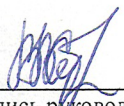
8. Недостатки работы замечаний по выпускной квалификационной работе не выявлено

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированные в процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Сербинович Вера Владимировна, доцент кафедры Менеджмента
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 20 » 06 2025 г.


(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы _____

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Аболмасовой Дарьи Константиновны группы 121-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему: Совершенствование системы адаптации сотрудников ПАО «Сбербанк России» отделения №8646/063

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 80 страницах, содержит приложение(ия) на 2 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: актуальность темы заключается в том, что качественная система адаптации способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров и созданию сплоченной команды, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на общие результаты деятельности банка. Новизна заключена в усовершенствовании методике, направленных на индивидуализацию процесса адаптации с учетом не только профессиональных, но и личностных особенностей новых сотрудников. Подходы к внедрению цифровых инструментов и технологий для улучшения процесса обучения и интеграции также вносят актуальные инновации в данную практику.
2. Логическая последовательность: позволяет четко структурировать работу, обеспечить её последовательное и целостное восприятие, а также подчеркнуть важность каждой части исследования для понимания темы в целом.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: все выводы и рекомендации постулируются на основании эмпирических данных, полученных в результате опросов, интервью и наблюдений за процессом адаптации сотрудников.
4. Полнота проработки литературных источников: полнота проработки литературных источников отвечает необходимым требованиям, сочетая в себе теоретическую основу и практические примеры, что создает надежную основу для выводов и рекомендаций. Тщательная проработка информации способствует созданию комплексного и исчерпывающего понимания темы, что в свою очередь усиливает итоговые результаты исследования
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений,

графиков: качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений и графиков отвечает высоким стандартам научной и академической работы. Это не только подчеркивает серьезный подход к исследованию, но и облегчает восприятие и усвоение информации читателями

6. Положительные стороны работы: затронутая тема является очень важной в условиях современного банковского сектора, где конкуренция и технологические изменения требуют от сотрудников быстрой адаптации. Работа подчеркивает значимость эффективной системы адаптации для успешной работы банка. Предложенные рекомендации по совершенствованию системы адаптации имеют высокую практическую значимость. Они могут быть внедрены в текущую практику отделения №8646/063, обеспечивая улучшение процесса адаптации и повышая качество работы команды.

7. Недостатки работы: не выявлено

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: сформированные в процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как высокое

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Анализ данных и обратная связь: регулярный сбор обратной связи от новых сотрудников по поводу процесса адаптации. Анализ собранных данных позволит выявить слабые места в системе и оперативно их корректировать. Наставничество и менторство: Внедрение системы наставничества, при которой каждому новому сотруднику назначается опытный коллега, помогающий ему в процессе адаптации. Наставник будет выступать как основная точка контакта, предоставляя помощь, советы и поддержку.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

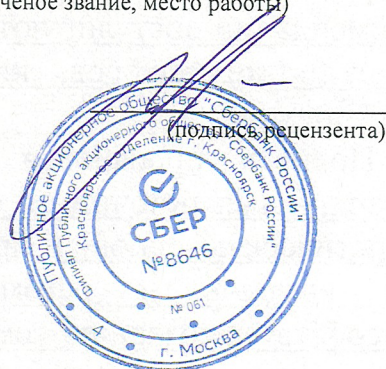
Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает

присвоения квалификации¹ бакалавр

Рецензент выпускной квалификационной работы: Романова Екатерина Леонидовна руководитель офиса 8646/063, место работы ПАО «Сбербанк России» по ул. Пр-к Свободный д.46

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

«25» июня 2025г.



¹ Прописывается при условии положительной оценки

Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса,
управления и психологии»

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в электронно-библиотечной системе
Znanium.com

Автор работы	Аболмасова Дарья Константиновна
Подразделение	Экономический факультет
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	Совершенствование системы адаптации сотрудников ПАО «Сбербанк России» отделения № 8646/063
Название файла	Совершенствование системы адаптации сотрудников ПАО «Сбербанк России» отделения № 8646/063.doc
Процент заимствования	8,55%
Процент оригинальности	91,45%
Дата проверки	21.06.2025
Работу проверил	Яковлева Екатерина Андреевна
Подпись ответственного	

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Абонтова Дарья Константиновна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 128-01 экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Совершенствование системы адаптации
сотрудников ПАО «Сбербанк России» в филиале
№ 8646/063

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«20» 06 2025 г.

Абонтова Дарья Константиновна

(подпись)