

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Анализ и совершенствование  
системы мотивации деятельности  
персонала  
(на примере ПАО «Сбербанк»)



Выполнил работу:  
Студент группы **35193-Мг-1к**  
**Карагезов Александр Спартакович**

Научный руководитель:  
доцент, к.э.н.  
**Пронина Светлана Владимировна**

# Цели и задачи исследования

## Цель

проведение анализа системы мотивации деятельности персонала и разработка мероприятий по ее совершенствованию в ПАО «Сбербанк»

## Задачи

Изучение теоретических основ системы управления персоналом

Ознакомление с деятельностью предприятия ПАО «Сбербанк»

Исследование системы мотивации деятельности персонала ПАО «Сбербанк»

Разработка рекомендаций по улучшению системы мотивации деятельности персонала

Оценка эффективности предложенных мероприятий

## Объект



## Предмет

Система мотивации и пути ее совершенствования

ОКВЭД 64.19



ОГРН: 1027700132195

ИНН: 7707083893

## Денежное посредничество прочее



Привлечение  
денежных средств  
физических и  
юридических лиц во  
вклады



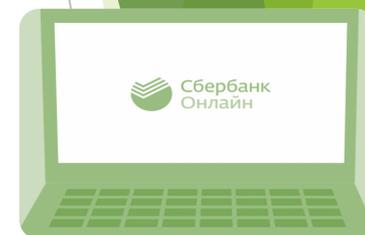
Кредитование  
физических и  
юридических  
лиц



Выдача и  
обслуживание  
банковских карт



Инкассация денежных  
средств, векселей,  
платёжных и  
расчётных документов

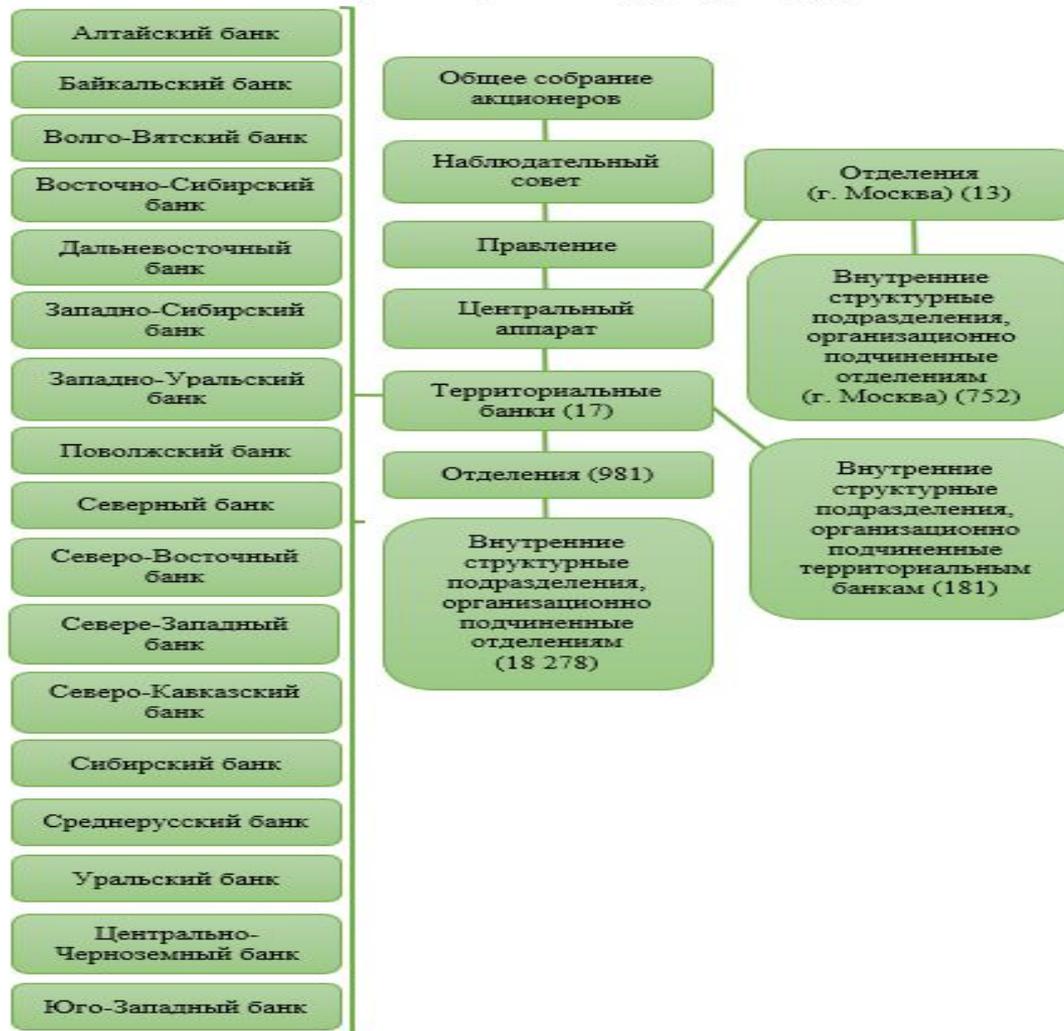


Онлайн услуги

Юридический адрес: Россия, г. Москва, 117312, ул. Вавилова, д. 19

Фактический адрес: Россия, г. Нижний Новгород, 603132, ул. Даргомьжского, д. 22

# Организационная структура ПАО «Сбербанк»



# Анализ движения персонала ПАО «Сбербанк» Волго-Вятский банк

Показатели	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников, чел	19 237	18 982	-255
из них:			0
• руководители	272	269	-3
• специалисты	13 508	13 324	-184
• рабочие	5 457	5 389	-68
Доля управленческих работников в общей численности работников, %	1,414	1,417	0
Количество принятых работников, чел.	3833	5891	58
Количество уволенных работников, чел.:	5088	5234	146
- по собственному желанию	4011	4499	488
- по инициативе работодателя	454	211	-43
- по сокращению рабочих мест	623	524	101
Коэффициент оборота по приёму	0,2	0,28	0,08
Коэффициент оборота по выбытию	0,26	0,28	0,02
Коэффициент текучести	0,23	0,25	0,02
Коэффициент замещения	-0,07	0,03	0

Коэффициент текучести кадров в 2022 г. - 25%,  
что на 2% больше, чем в 2021 г.

## Анализ системы мотивации деятельности персонала

Вопросы	Ответы		
	Да	Нет	Не полностью
1. Достаточно ли система нематериального стимулирования?	16%	72%	12%
2. Как Вы оцениваете уровень конфликтов в коллективе?	Высокий 7%	Средний 39%	Низкий 54%
3. Как Вы оцениваете уровень сплоченности и дружелюбия в коллективе?	Высокий 20%	Средний 45%	Низкий 35%
4. Удовлетворяет ли Вас в целом социально-психологический климат в коллективе?	Да 17%	Нет 79%	Не полностью 4%
5. Учитывается ли Ваше мнение и идеи в решениях по улучшению качества услуг?	Да 18%	Нет 12%	Не полностью 70%

**Что в большей степени мотивирует Вас лучше работать?  
(можно выбрать несколько ответов)**



# Основные проблемы системы управления персоналом и пути их решения

Не учитывается мнение работников при разработке мероприятий по мотивации



повышение вовлеченности сотрудников

Высокая интенсивность труда и продолжительность рабочей смены



внедрение специального режима труда и отдыха сотрудников

Неудовлетворенность персонала нематериальным стимулированием



внедрение гибкой персонализированной системы нематериальной мотивации

# Мероприятие 1 – Повышение вовлеченности сотрудников

постановка конкретных целей и задач (проведение общих собраний, освещение текущих бизнес-целей компании, оптимизация коммуникации методом внедрения Telegram для мгновенного решения рабочих вопросов;

упрощение планирования (внедрение диаграмм Ганта, интерактивных шаблонов рабочих процессов и т.д.);

увеличение численности совместных корпоративных мероприятий;

создание доверительных отношений (возможность получения обратной связи);

участие в подборе кандидатов (возможность присутствия на собеседовании сотрудников);

контроль симптомов выгорания у сотрудников.



Заявка на подбор работника

Ваше предложение	
Название	
Функционал	
Планируемые обязанности	
Специфика	
Опыт работы	
Уровень и форма занятости	
Время рассмотрения заявки	
Контактная информация	
Имя кандидата (или кандидаты)	
Ссылка на резюме / профессиональные социальные сети	
Ссылка на видео работы / другие материалы	
Ссылка на сайт / другие ресурсы	
Иные комментарии	
Место специально выделено	

**Признаки эмоционального выгорания**

<p><b>Эмоциональное истощение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- потеря интереса к жизни</li> <li>- безразличие к работе</li> <li>- эмоциональное бесчувствие</li> </ul>	<p><b>Дегуманизация</b></p> <p>ненависть и раздражение к людям</p>	<p><b>Физическое истощение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- хроническая усталость</li> <li>- слабость</li> <li>- бессонница</li> <li>- проблемы с аппетитом</li> </ul>	<p><b>Негативное самовосприятие</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обесценивание своего труда</li> <li>- низкая самооценка</li> <li>- неуверенность в своих силах</li> </ul>
--	--	--	--

## Мероприятие 2 - Внедрение специального режима труда и отдыха сотрудников

Периоды наиболее интенсивной загрузки персонала ПАО «Сбербанк»

День недели	Периоды наивысшей загрузки
Понедельник	9.00-10.00
Вторник	12.00-14.00
Среда	17.00-18.00
Четверг	
Пятница	9.00-10.00 12.00-14.00 15.00-17.00
Суббота	10.00-14.00

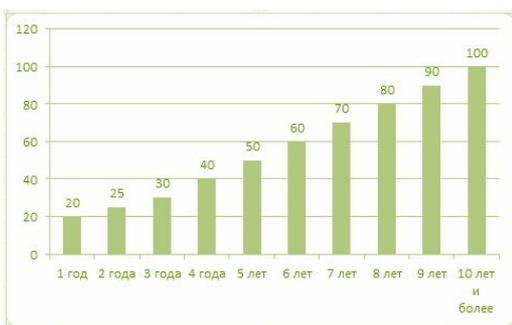


Система кратких, но более частых перерывов, с понедельника по четверг-обеденный перерыв – дважды по 30 минут с 11.00 до 12.00 и с 15.00 до 17.00;  
в пятницу - обеденный перерыв дважды по 30 минут с 10.00 до 11.00 и с 14.00 до 15.00;  
в субботу – без перерыва.



## Мероприятие 3 - Внедрение гибкой персонализированной системы нематериальной мотивации

Направление	Количество баллов
Компенсация проезда на работу и затрат на мобильную связь	5
Возможность использования корпоративных частных детских садов и школ	8
Возмещение работникам затрат на содержание детских дошкольных учреждениях (до 2000 руб. в месяц)	10
Возмещение затрат на оплату частных школ (до 5000 руб. в месяц)	12
Возможность перевода на место работы, находящееся ближе к дому (при наличии)	12
Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников (отчисления 5000руб. в месяц)	15
Компенсация расходов в связи с переездом к новому месту работы в структуре ПАО «Сбербанк»	15
Программа страхования сотрудников и их семей	15
Льготное страхование имущества сотрудников и их семей	20
Компенсация оплаты ЖКХ (до 7 000 руб. в месяц)	20
Льготное автокредитование (снижение ставки до 2%)	25
Программа дополнительных оплачиваемых отпусков по семейным обстоятельствам	30
Компенсация оплаты аренды квартиры (до 15000 руб. в месяц)	35
Программа доплат за отпуск по беременности и родам	35
Программа защиты материнства (ведение беременности и родов в частной клинике)	40
Компенсация затрат на отпуск сотрудников (до 50000 руб. в год)	40
Предоставление служебного транспорта	50
Компенсация обучения сотрудников в вузах России по профильному направлению (до 100000 руб. в год)	
Предоставление служебных квартир	80
Жилищная программа (льготная ипотека под 2% годовых)	100



# Оценка экономической эффективности

Общие потери от текучести

**693 млн.руб.**

Общие затраты  
**820 млн.руб.**

Экономический эффект  
от сокращения текучести  
**415,7 млн. руб**

**Текучесть  
кадров**

**25%** **10%**

Экономическая эффективность  
трех проектов

**50%**



Мероприятие	тыс. руб.
1. Повышение вовлеченности сотрудников, в т. ч.:	20 000
2. Внедрение специального режима труда и отдыха сотрудников	0
3. Внедрение гибкой персонализированной системы нематериальной мотивации	800 000
Итого	820 000



**Спасибо за внимание!**

