

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления	38.04.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Лазаревой Ольги Андреевны

Научный руководитель
доцент

ПОДПИСЬ, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

ПОДПИСЬ, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Вовлеченность представляет собой одну из наиболее важных современных проблем системы управления персоналом корпораций. Корпорации имеют наилучшие возможности для выстраивания комплексной системы управления кадрами, однако по мере развития данной системы удовлетворенность трудовой деятельностью и вовлеченность среди персонала может снижаться, что нередко приводит к увольнениям. В этой связи необходимо выстраивать комплексную систему вовлеченности кадров, которая поддерживала бы высокую мотивацию среди работников и их приверженность к компании.

Целью данной работы является исследование системы управления вовлеченностью персонала в деятельности ПАО «Сбербанк» и выработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие **задачи**:

- изучить понятие, составляющие и факторы вовлеченности персонала в корпорации;
- рассмотреть HR-технологии и вовлеченность персонала в корпорации;
- охарактеризовать проблемы и перспективы формирования вовлекающей среды для сотрудников в организации;
- привести организационно-экономическую характеристику ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк»;
- провести оценку вовлекающей среды ПАО «Сбербанк»;
- предложить меры по совершенствованию вовлекающей среды для сотрудников ПАО «Сбербанк»;
- предложить меры по повышению эффективности адаптации персонала ПАО «Сбербанк»;

– предложить меры по совершенствованию социально-психологического климата в ПАО «Сбербанк».

Объектом данной работы является изучение управления вовлеченностью персонала в корпорации.

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе управления вовлеченностью кадров в ПАО «Сбербанк».

Научная новизна работы заключается в разработке авторского подхода к совершенствованию системы управления вовлеченностью персонала в ПАО «Сбербанк».

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы послужили концепции и методологические подходы, которые представлены в работах зарубежных и отечественных исследователей по проблеме исследования системы управления вовлеченностью персонала в корпорациях.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили теоретический и практический материал. Кроме того, были использованы данные, полученные в ходе анализа системы управления вовлеченностью персонала в ПАО «Сбербанк».

Инструментарно-методический аппарат исследования. Для достижения вышеуказанной цели в работе использовались: системный и комплексный подходы к исследованию системы управления вовлеченностью персонала в ПАО «Сбербанк», а также разного рода экономико-математические методы, позволяющие рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по развитию системы управления вовлеченностью персонала в ПАО «Сбербанк».

Структура магистерской работы отражает специфику сформированных ранее задач. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, а также включает список использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность работы, а также приводится общая характеристика работы, включающая в себя следующие структурные элементы:

- цель исследования;
- задачи исследования;
- объект и предмет исследования;
- новизна полученных результатов;
- теоретико-методологическая основа;
- информационно-эмпирическая база;
- инструментарно-методический аппарат исследования;
- структура магистерской работы.

Первая глава магистерской работы посвящена теоретическому анализу вовлеченности персонала в работу корпорации. В работе анализируется понятие вовлеченности, отмечая, что оно выходит за рамки обычной мотивации и включает в себя инициативу и ответственность работника. Приводятся различные научные трактовки вовлеченности, включая когнитивные, эмоциональные и физические аспекты.

Также в работе рассматриваются разные подходы к определению вовлеченности. Например, Ребрикова Н.В. выделяет три типа вовлеченности: вовлеченность в работу, вовлеченность в организацию и вовлеченность в результат. Сакс А. рассматривает вовлеченность как взаимозависимый процесс, в котором работник обменивает свои знания, умения и эмоциональный капитал на ресурсы и льготы, предоставляемые организацией. Анализируются различные подходы к классификации факторов вовлеченности. Так, например, исследователи Кулькова И.А. и Николаева Н.А. предлагают классифицировать факторы вовлеченности на два уровня: организационный и индивидуальный. Организационные факторы включают в себя такие аспекты, как структура компании, стиль лидерства и внутреннюю культуру, тогда как индивидуальные факторы касаются

конкретных потребностей и ожиданий сотрудников. Юсупова С.М. добавляет, что вовлеченность персонала напрямую связана с управлением этими факторами. Чем лучше руководство контролирует и управляет условиями труда, тем выше уровень вовлеченности сотрудников. Примером может служить внедрение стандартов, которые определяют требования к работникам и создают предсказуемую рабочую среду.

Также в работе проводится исследование использования HR-технологий и их влияние на автоматизацию процессов управления персоналом и вовлекающую среду. Например, система управления талантами (TMS) позволяет выявлять и развивать таланты внутри компании, что напрямую связано с повышением вовлеченности сотрудников. Платформы для онлайн-обучения предоставляют доступ к образовательным материалам и способствуют профессиональному росту, что также увеличивает вовлеченность.

Еще одно важное направление исследования — это использование анкет и опросов для измерения уровня вовлеченности. Компании, такие как Gallup, разработали специальные анкеты, которые помогают оценить эмоциональное и когнитивное состояние сотрудников, а также их физическую вовлеченность в рабочие процессы.

Чуланова О.Л. и Припасаева О.И. подчеркивают, что формирование вовлекающей среды требует комплексного подхода. Внешние факторы, такие как экономический кризис или изменения на рынке труда, могут повлиять на вовлеченность сотрудников. Внутренние факторы, например, низкая мотивация или ухудшение социально-психологического климата, также требуют внимания. Важным элементом формирования вовлекающей среды является прозрачная кадровая политика.

Эти примеры иллюстрируют разнообразие подходов и методов, проанализированных в работе и используемых для изучения и управления вовлеченностью персонала, а также показывают значимость комплексного подхода к формированию вовлекающей среды в организациях.

Во второй главе дипломной работы рассматривается анализ управления вовлеченностью персонала в деятельность ПАО "Сбербанк". В этой главе приводятся данные, касающиеся организационно-экономического состояния банка, а также проводится анализ управления человеческими ресурсами.

В начале главы представлена организационно-экономическая характеристика банка, раскрывающая его миссию, цели и основные виды деятельности. Особое внимание уделяется тому, что Сбербанк действует на основании специального разрешения (лицензии) на осуществление банковской деятельности, предоставляющего банку право привлекать денежные средства физических и юридических лиц на счета и вклады, а также размещать привлеченные средства от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности и срочности.

Затем рассматривается организационная структура Сбербанка, которая делится на три уровня: системный, региональный и оперативный. На каждом уровне описаны задачи и функции, связанные с управлением персоналом. Например, на системном уровне главный отдел кадров занимается разработкой локальных нормативных актов, обеспечением работоспособности информационно-технических средств, выработкой кадровой политики компании и оценкой эффективности системы управления персоналом различных офисов и филиалов.

После этого приводятся данные о динамике численности работников банка за 2021-2023 годы. Так, в 2022 году наблюдалось значительное сокращение численности сотрудников, связанное с закрытием европейских филиалов и офисов банка в условиях усиления онлайн-банкинга. В результате, общая численность персонала сократилась на 65 068 человек, достигнув 210 661 человека к концу 2022 года. Однако в 2023 году численность персонала немного увеличилась на 339 человек, составив 211 000 человек, главным образом за счет расширения некоторых подразделений и увеличения ИТ-сектора банка.

Также приводится структура персонала по категориям сотрудников за 2021-2023 годы. Например, в 2021 году общая численность персонала составляла 276 068 человек, из которых 62 413 человек относились к административно-управленческому персоналу, 208 421 человек — к специалистам, а 5 234 человека — к рабочим. К 2023 году общая численность персонала сократилась до 211 000 человек, причем наибольшее сокращение произошло среди специалистов, численность которых уменьшилась на 51 715 человек или на 24,8%.

Важное место в анализе занимает рассмотрение технологий управления персоналом, используемых в Сбербанке. Эти технологии включают в себя непосредственные кадровые технологии, командообразование, управление социальным развитием, управление конфликтами и стрессами, а также технологию управления организационной культурой. Примером таких технологий может служить использование HR-платформы "Пульс", которая помогает автоматизировать кадровую аналитику, подбор персонала, оценку результативности подразделений и проведение обучающих мероприятий.

Третья глава диплома посвящена предложениям по улучшению управления вовлеченностью персонала в деятельности корпорации. Вот основные моменты, которые предлагаются для оптимизации затрат и повышения уровня вовлеченности:

1. Разработка и внедрение программ обучения и развития: создание программ, направленных на развитие профессиональных и личных навыков сотрудников, что поможет повысить их вовлеченность и мотивацию.

2. Улучшение условий труда: оптимизация рабочего пространства, предоставление возможностей для отдыха и восстановления сил, создание комфортной атмосферы для работы.

3. Формирование четкой системы мотивации: внедрение прозрачной системы вознаграждений и бонусов, основанной на результатах работы и вкладе сотрудников в достижение целей компании.

4. Поддержка баланса между работой и личной жизнью: предоставление гибкого графика работы, возможности удаленной работы и дополнительные социальные гарантии помогут снизить стресс и повысить удовлетворенность сотрудников.

5. Активное использование HR-технологий: автоматизация процессов управления персоналом, внедрение систем мониторинга и анализа вовлеченности сотрудников, использование искусственного интеллекта для оценки состояния сотрудников.

6. Оптимизация процесса найма: улучшение методов подбора персонала, сокращение времени на адаптацию новых сотрудников путем предоставления им необходимой информации и ресурсов.

7. Создание программ наставничества: назначение опытных сотрудников для помощи новичкам в освоении их обязанностей и интеграции в коллектив.

8. Регулярная обратная связь: проведение регулярных встреч и опросов для получения обратной связи от сотрудников, что помогает своевременно выявлять проблемы и улучшать рабочие процессы.

9. Укрепление командного духа: организация корпоративных мероприятий, тренингов по командообразованию и тимбилдингов, что способствует укреплению связей между сотрудниками.

Эти меры направлены на создание благоприятной среды для работы, повышение мотивации и вовлеченности сотрудников, а также снижение текучести кадров, что в конечном итоге приведет к увеличению эффективности и успешности корпорации.

Предполагается, что в результате предложенных мероприятий чистая прибыль ПАО «Сбербанк» увеличится на 2%. По итогам 2023 года показатель чистой прибыли составил 1 327,1 млрд рублей. Планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий рассчитывается по формуле:

$$В_{п} = В + (В \cdot \%),$$

где Вп – плановый показатель выручки от продаж;

В – выручка от продаж отчетного года.

$$Вп = 1\,327,1 + (1\,327,1 * (2/100))) = 1\,353,642 \text{ млрд руб.}$$

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий по повышению эффективности вовлекающей среды персонала ПАО «Сбербанк» рассчитывается по формуле:

$$Эф = (Вп - Зтр) - В,$$

где Эф – экономическая эффективность направлений;

Вп – плановая выручка от продаж;

Зтр – величина расходов на мероприятия;

В – выручка от продаж отчетного периода.

$$Эф = (1\,353,642 - 0,345) - 1\,327,1 = 26,197 \text{ млрд руб.}$$

Экономическая эффективность от мероприятий по повышению эффективности вовлекающей среды персонала ПАО «Сбербанк» носит положительный характер, что подтверждает целесообразность предложенных мероприятий.

Предполагается, что количество положительных ответов при повторном анализе вовлеченности персонала по опроснику Q12 от Gallup после внедрения всех предлагаемых мероприятий увеличится в среднем до 850, что указывает на уровень вовлеченности в 88,5%, т.е. высокий.

Соответственно, прирост уровня вовлеченности можно рассчитать по формуле:

$$Уп = Ув2 - Ув1,$$

где Уп – показатель прироста вовлеченности;

Ув1, Ув2 – уровень вовлеченности за период.

При анализе вовлеченности по опроснику Q12 от Gallup показатель ранее составил 77,5%. Прирост уровня вовлеченности будет равен:

$88,5 - 77,5 = 11\%$. Следовательно, предложенные в главе 3 работы мероприятия позволят увеличить уровень вовлеченности кадров на 11%, обеспечив тем самым высокую эффективность вовлекающей среды.

В заключении приведены основные результаты работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе проведено комплексное исследование системы управления вовлеченностью персонала в деятельности ПАО "Сбербанк". Были изучены теоретические аспекты вовлеченности персонала, включая её понятие, составные элементы и факторы, влияющие на её формирование. Рассмотрены HR-технологии, используемые для повышения вовлеченности, а также выявлены проблемы и перспективы формирования вовлекающей среды для сотрудников в организациях. Проведен анализ управления человеческими ресурсами Сбербанка, включая описание организационной структуры и динамики численности персонала.

Разработаны рекомендации по улучшению вовлеченности персонала в Сбербанке, направленные на создание эффективной вовлекающей среды, повышение адаптивности сотрудников и улучшение социально-психологического климата.

В результате предложенная программа управления вовлеченностью персонала способна повысить эффективность управления кадрами и снизить потенциальную текучесть кадров в банке.