

Санкт-Петербургский государственный университет

ЛАТЫШЕВА Анастасия Владимировна

Выпускная квалификационная работа

***Корпоративные социальные программы как инструмент привлечения и
удержания персонала в банковской сфере***

Уровень образования:

Направление *38.04.03 «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа магистратуры *ВМ.5708
«Управление человеческими ресурсами»*

Научный руководитель:
Зав. кафедрой Экономической теории
и социальной политики,
к.э.н., доцент,
Канаева Ольга Алексеевна
/ _____ /

Рецензент:
Руководитель Группы подбора персонала,
ПАО Банк «Финансовая корпорация Открытие»
Иванина Екатерина Владимировна
/ _____ /

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ГЛАВА. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА: СОДЕРЖАНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ	7
1.1. Кадровые риски и проблемы привлечения и удержания персонала компании	7
1.2. Корпоративные социальные программы, как инструмент реализации внутренней социальной политики	18
1.3. Корпоративные социальные программы в системе инструментов привлечения и удержания персонала компании	26
2 ГЛАВА. КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ	38
2.1. Специфика управления персоналом в банковской сфере	38
2.2. Социальные программы российских банков и их роль в привлечении и удержании персонала	50
3 ГЛАВА. ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ БАНКА	65
3.1. Оценка влияния социальных программ на повышение привлекательности работы в банке для персонала	65
3.2. Направления повышения результативности социальных программ в целях привлечения и удержания персонала банка	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	95
ПРИЛОЖЕНИЯ	100
УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИЯХ И ПУБЛИКАЦИЯХ	120

ВВЕДЕНИЕ

Проблема привлечения и удержания персонала в организации напрямую связана с сохранением и преумножением ее человеческого капитала.

Многие компании задаются вопросом, как удержать и привлечь высококвалифицированных специалистов. Как пишет Джо Питерс вице-президент по грейдированию (Vice President Job Grading) компании Philips: «Выиграть войну за таланты – это значит, прежде всего, сфокусироваться на удержании работающих у вас талантов, а потом уже занять сильную позицию в ключевом сегменте рынка труда».¹

В конце 2010 года компания «АНКОР Банки, финансовые услуги» провела опрос среди представителей HR-департаментов 76 компаний финансового сектора, ведущих российских и международных банков, страховых и инвестиционных компаний. Опрос проводился в пяти городах: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре и Уфе с целью оценить методы и инструменты, практикуемые компаниями финансового сектора для привлечения, удержания и развития персонала в условиях растущего дефицита профессионалов.

Но с этого момента прошло очень много времени и больше подобных исследований проведено не было. А финансовый сектор вырос в масштабах, и у специалистов есть большой выбор по месту работы, что ведет к борьбе за таланты.

Актуальность данной проблемы обусловлена:

1. Высокой текучестью персонала в финансовом секторе (по исследованию 2019 года около 27%).²
2. Кадровыми рисками, которые были отнесены к 10 основным глобальным бизнес-рискам по состоянию на 2017 год.³
3. Нехваткой квалифицированных специалистов в финансовом секторе, в том числе IT, по результату исследования компании Hays в 2018 году, которая порождает войну за таланты.⁴
4. Повышением организационных расходов на подбор и обучение новых сотрудников, вследствие текучести персонала

Актуальность проблемы привлечения и удержания персонала растет вследствие кадровых рисков: ситуации кадрового голода и недостаточности квалифицированных кадров. Компаниям нужно ориентироваться не только на качественное привлечение персонала, но и на удержание «старых» сотрудников, эффективно работающих, досконально

¹ Rosethorn H. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. – Gower. - 2009. - 248 с.

² URL: <https://antalrussia.ru/news/staff-turnover-2018/> (Дата обращения: 10.11.2019) – Исследование рекрутинговой компании Antal «Текучесть персонала в компаниях» - 2018.

³ URL: <https://www.weforum.org/> (Дата обращения: 19.01.2019) - Сайт Всемирного экономического форума.

⁴ Hays salary guide 2018: Обзор рынка труда и заработных плат в России [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hays.ru/res/salary-guide-2/> (Дата обращения: 19.01.2019).

знающих определенный рынок и специфику своей компании, у которых налажены внутренние и внешние коммуникации.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению результативности корпоративных социальных программ, реализуемых российскими банками, с целью привлечения и удержания персонала и минимизации кадровых рисков.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие **задачи**:

1. Обосновать актуальность и практическую значимость решения проблем привлечения и удержания персонала для российских компаний; раскрыть содержание и виды кадровых рисков.

2. Охарактеризовать процессы привлечения и удержания персонала и соответствующих понятий.

3. Раскрыть понятие корпоративной социальной политики, показать ее структуру, функции, методы и инструменты реализации.

4. Обосновать роль корпоративных социальных программ, как инструмента внутренней социальной политики, направленного, в том числе, и на решение проблем привлечения и удержания персонала компании.

5. Выявить специфику труда и подходы к управлению персоналом в банковской сфере.

6. На основе анализа социальных практик российских банков выявить ключевые направления и инструменты их КСП.

7. Провести оценку влияния реализуемых банками социальных программ на повышение привлекательности работы в банке для персонала.

8. Определить направления повышения результативности корпоративных социальных программ с целью привлечения и удержания персонала банка и дать соответствующие рекомендации.

В качестве **объекта исследования** выступают процессы привлечения и удержания персонала в банках.

Предмет исследования — корпоративные социальные программы как инструмент привлечения и удержания персонала.

Гипотеза исследования:

Корпоративные социальные программы, реализуемые в рамках социальной политики банка, являются эффективным инструментом привлечения и удержания персонала, позволяющим минимизировать кадровые риски.

Теоретико-методологическими основами исследования послужили концепции (теории) корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития,

заинтересованных сторон изложенные в работах зарубежных исследователей таких, как: Боуэн Г., Дэвис, К., Кэрролл А.Б., Фридман М., Фримен Э., а также в работах российских авторов: Благова Ю.Е., Долгоруковой И.В., Канаевой О.А. и других.

Понятие кадровых рисков, их виды, пути минимизации рассматриваются в работах Алавердова А.Р., Борзунова А.А., Белоглазовой Г.Н., Забировой Л.М., Капустиной Н.В.; а управление кадровыми рисками рассматривалось в работах Булановой Е.Н., Митрофановой А.Е. и других.

Методы и инструменты привлечения и удержания персонала рассматривались Армстронгом М., Кибановым А., и Колосовой Р.П. и другими.

Корпоративная социальная политика, ее структура, функции, направления, методы и инструменты изложены в работах зарубежных авторов таких как: Боуэн Г, Кэрролл А., и российских: Аверина А.Н., Долгоруковой И. В., Канаевой О.А.

Корпоративные социальные программы, как инструмент корпоративной социальной политики рассматриваются в работах Канаевой О.А., Кабалиной В.И., Ненашева М.Н., Петровой-Савченко А.А., Соболева И. С. и других.

Особенности содержания и характера труда в банковской сфере раскрываются в работах Безделова Д. А., Никоногвой Т.В и Одегова Ю.Г., посвящённых банковскому менеджменту. Особенности управления персоналом банка посвящены работы Барашковой М.А., Горбуновой О.Н., Крука Е.Е., Кох И. А., Кучма К.П. и Трофимовой О.М.

Информационными источниками послужили:

1. Результаты международных исследований проблем привлечения и удержания персонала, ожиданий высокоэффективных сотрудников (мотивация), изложенные в отчетах таких компаний, как: Грант Торнтон в IRB (Международный бизнес-отчет) и Deloitte.

2. Результаты национальных исследований в области управления персоналом (исследования текучести персонала, а также исследования: рынка труда, эффективной системы управления, мотивации сотрудников) в банковском секторе, проведенных компаниями PricewaterhouseCoopers, Анкор, HAYS, HeandHunter Россия.

3. Международные и Национальные Стандарты в области КСО – Руководство по подготовке нефинансовой отчетности компаний GRI-4, Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности», Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54598.1–2015 «Менеджмент устойчивого развития», а также Стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами: Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (Стандарт AA1000SES).

4. Материалы Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), размещенные: в Библиотеке корпоративных практик - корпоративные практики социальной

направленности; в Национальный Регистре и Библиотеке корпоративных нефинансовых отчетов – отчеты в области устойчивого развития, социальные отчеты, экологические отчеты, интегрированные отчеты.

5. Нефинансовые отчеты банков за период с 2014 по 2018 год, размещенные на сайтах банков и в Национальном Регистре и Библиотеке корпоративных нефинансовых отчетов РСПП.

6. Политика ОАО «Сбербанк России» в области КСО, консолидированная финансовая отчетность, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Сбербанк».

7. Материалы, размещенные на сайтах банков: ПАО «Сбербанк», ПАО ВТБ, ВнешЭкономБанк и другие.

8. Результаты прикладного исследования, проведенного в форме анкетирования сотрудников ПАО «Сбербанк» и интервью с руководителем отдела мотивации.

Методы исследования. В исследовании используются как методы теоретических исследований, такие как: анализ и обобщение, сравнительный анализ, системный подход, так и методы прикладных исследований: контент-анализ нефинансовых отчетов компаний, включенных в выборку, опрос.

Теоретическое значение исследования заключается в обосновании роли КСП, реализуемых компанией социальных программ, как инструмента минимизации кадровых рисков и повышения степени удовлетворенности персонала работой в компании, привлечения и удержания персонала.

Практическая значимость работы заключается в сформулированных по итогам исследования рекомендациях, направленных на повышение результативности корпоративных социальных программ в целях привлечения и удержания персонала.

Структура и краткое содержание работы:

ВКР состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений.

В введении ВКР: формулируются гипотеза, цель и задачи исследования, его объект и предмет, обосновывается актуальность темы исследования и его практическая и теоретическая значимость, раскрывается степень научной разработанности проблемы. В 1 главе обоснована актуальность проблемы привлечения и удержания банковского персонала и раскрыты соответствующие понятия; а также понятия КСП, раскрыты ее функции, структура, методы и инструменты; понятие корпоративные социальные программы и обоснована их роль в привлечении и удержании персонала. Во 2 главе показана специфика труда и управления персоналом в банковской сфере; проведен анализ динамики развития социальных программ, используемых 3 банками. В 3 Главе описаны результаты проведенного исследования и даны соответствующие рекомендации.

1 ГЛАВА. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА: СОДЕРЖАНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

1.1. Кадровые риски и проблемы привлечения и удержания персонала компании

Проблемы привлечения и удержания персонала достаточно сильно волнуют руководителей компаний. В конце 2010 года компания «АНКОР Банки, финансовые услуги» провела опрос среди представителей HR-департаментов 76 компаний финансового сектора, ведущих российских и международных банков, страховых и инвестиционных компаний. Опрос проводился в пяти городах: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре и Уфе с целью оценить методы и инструменты, практикуемые компаниями финансового сектора для привлечения, удержания и развития персонала в условиях растущего дефицита профессионалов. Так, по данным исследования «Мотивация персонала: карьерные ожидания соискателей после кризиса», проведенного Анкором в конце 2010 г., 21% опрошенных респондентов находились в активном поиске, 44% не искали, но были готовы рассмотреть альтернативные варианты. При этом 64% опрошенных респондентов параллельно рассматривали 2—3 предложения по работе. Трудности, которые испытывает большинство компаний при поиске и подборе персонала, вызваны, в первую очередь, низкой профессиональной квалификацией (37%) и завышенными финансовыми ожиданиями кандидатов (24%). 19% компаний финансового сектора видят причину в системной нехватке и дефиците персонала.

Но с этого момента прошло очень много времени и больше подобных исследований проведено не было. А финансовый сектор вырос в масштабах, и у специалистов есть большой выбор по месту работы, что ведет к борьбе за таланты.

На форуме, который прошел в Давосе, кадровые риски были отнесены к 10 основным глобальным бизнес-рискам.⁵ Так же на Петербургском международном форуме труда отмечалось, что проблема привлечения и удержания входит в число 3 главных проблем. Особенно такая тенденция актуальна для представителей современной молодежи, или поколения «Y», так как данная категория населения более склонна к смене работодателя (в среднем раз в два года) или к совмещению работы в нескольких организациях одновременно.

Актуальность проблемы привлечения и удержания персонала растет вследствие кадровых рисков: ситуации кадрового голода и недостаточности квалифицированных кадров. Компаниям нужно ориентироваться не только на качественное привлечение персонала, но и на удержание «старых» сотрудников, эффективно работающих, досконально

⁵ URL: <https://www.weforum.org/> (Дата обращения: 19.01.2019) - Сайт Всемирного экономического форума.

знающих определенный рынок и специфику своей компании, у которых налажены внутренние и внешние коммуникации.

PricewaterhouseCoopers - международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита, провела в 2017 году исследование эффективности системы управления персоналом, а именно анализ текучести. Участниками исследования стали такие отрасли как финансовый сектор (28%), промышленное производство (13%) и другие.⁶ Анализ текучести кадров по инициативе работника в разрезе стажа работы в организации показал, что по-прежнему есть существенный разрыв между ожиданиями кандидатов и реальностью, с которой они сталкиваются, приходя на работу в новую компанию: почти 30 % сотрудников в 2016 году испытали сложности с вхождением в новую организационную среду и покинули компанию в течение первого года работы. При этом более трети ушли уже в период испытательного срока. По статистике почти 33% новых сотрудников ищут новую работу в течение первых шести месяцев работы. В то же время организационные расходы на текучесть кадров оцениваются в диапазоне от 100% до 300% от заработной платы замененного сотрудника.

Компания HAYS, международная рекрутинговая компания, специализирующаяся на подборе постоянного и временного персонала в различные индустрии, в 2018 году проводила исследование: Обзор рынка труда и заработных плат в России проводилось с августа по октябрь 2018 года, в нем приняли участие 4 777 профессионалов и 367 работодателей.⁷

Компанией HAYS были получены следующие результаты:

Во-первых, 69 % профессионалов задумывались о смене работы в последние 12 месяцев. Из них 26 % активно ходили на интервью, 43 % отвечали на интересные предложения, но активным поиском не занимались.

При этом 76 % респондентов заявили, что за последний год им приходилось отвечать отказом на предложение о работе. Эта цифра на 4 % больше, чем показатель прошлого года. 25 % из них отказывались, потому что зарплата была меньше ожидаемой, 20 % сказали, что их устраивает текущая работа, 17 % посчитали, что предлагаемые функциональные обязанности ниже их компетенции, а еще 14 % остались не удовлетворены новыми условиями труда.

Три основные причины желания сменить работу – это неудовлетворенность текущим финансовым положением (37 %), отсутствие возможностей для профессионального роста (15 %) и невозможность карьерного роста (13 %).

⁶ Исследование эффективности системы управления персоналом [Электронный ресурс]. - PwC Saratoga. – 2017. - URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization/saratoga-2016.html/> (Дата обращения: 12.12.2018).

⁷ Hays salary guide 2018: Обзор рынка труда и заработных плат в России [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hays.ru/res/salary-guide-2/> (Дата обращения: 19.01.2019).

В это же время более трети работодателей – 38 % – считают, что на рынке очень не хватает квалифицированного персонала. Почти половина – 46 % – компаний заявляют, что им недостает квалифицированных кадров для редких или новых функций, и только 16 % организаций считают, что на рынке достаточно квалифицированных кандидатов.

Целых 78 % ожидают столкнуться с трудностями в найме сотрудников в ближайшие 12 месяцев. Из них 57 % опять говорят о нехватке подходящих кандидатов, 39 % отмечают нереалистичные зарплатные ожидания соискателей, 37 % предвидят конкуренцию за профессионалов с другими компаниями, а еще 15 % подчеркивают нежелание кандидатов идти к ним в компанию.

Но еще в 2000 году дополнительное исследование, проведенное Грант Торнтон в мире, выявило, что нехватка квалифицированного персонала стала самым большим препятствием для расширения бизнеса для 37% респондентов. В 2004 году этот показатель составлял 23%. Международное исследование бизнеса Грант Торнтон (IBR) проведенного в нескольких крупных странах в 2009 году, показало, что 59% частных компаний уделяют больше внимания вопросам привлечения и удержания сотрудников.⁸ Это может говорить о том, что проблема все еще есть и спустя 20 лет никуда не исчезла.

Наиболее частой причиной отказа по исследованию компании Naus в 2018 году, кандидатам стала недостаточная квалификация и уровень компетенции (97 %), вторая причина – отсутствие интереса и мотивации (83 %), на третьем месте – завышенные зарплатные ожидания, их отметили 81 % работодателей.

Компании готовы находить выход их положения и для этого увеличивать бюджеты на обучение – 39 %, нанимать стажеров, чтобы их вырастить в своей организации, – 39 %, нанимать сотрудников из других областей и профессий – 26 %, а также увеличивать бюджет на рекрутмент – 25 %.

Antal – одна из крупнейших рекрутинговых компаний в России и СНГ, провела исследование в 2019 году среди 16 секторов экономики, в которые вошли 291 российская компания.⁹ Посредством онлайн-опроса были получены следующие результаты: уровень текучести персонала вырос. 28% опрошенных работодателей отметили, что текучесть персонала в их компаниях выросла. Два года назад ситуация была иная: только 15% компаний говорили об увеличении показателя текучести персонала, а 35% рассказали о снижении текучести. Самый высокий уровень текучести персонала наблюдается в

⁸ Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H. War for Talent // McKinsey Quarterly [Электронный ресурс]. - URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent/ (Дата обращения: 11.12.2018).

⁹ URL: <https://antalrussia.ru/news/staff-turnover-2018/> (Дата обращения: 10.11.2019) – Исследование рекрутинговой компании Antal «Текучесть персонала в компаниях» - 2018.

компаниях, работающих в сферах «Розничная торговля» - 43%, «Гостиничный бизнес/туризм/рестораны» - 38% и «Банки и финансовые услуги» - 27%.

К главным причинам, повлиявшим на уход сотрудников, работодатели относят организационные изменения, произошедшие в их компании за прошедший год, и неконкурентоспособную заработную плату. Также среди важных причин, влияющих на текучесть, работодатели называют конфликты в коллективе, снижение объемов продаж или производства, высокие КРІ и непривлекательный социальный пакет.

Таким образом, можно сказать, что причины по которым сотрудники покидают компании или же не приходят в компании, являются кадровыми рисками.

Как пишет Жуковская Н. П. Папанян Р. Г. в статье «Кадровые риски в системе управления персоналом»: на долю кадровых рисков приходится до 80% всех рисков компании.¹⁰

Чтобы наиболее полно рассмотреть понятие кадровый риск проведем сравнительный анализ подходов к понятию кадровый риск. (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

Сравнительный анализ подходов к понятию кадровый риск*

Автор	Виды	Плюсы	Минусы
Алавердов А.Р.	По форме проявления разделены на: Количественные - финансовые и рыночные потери из-за отсутствия необходимых сотрудников или их временного переизбытка; Качественные – недостаточная квалификация или низкая ответственность сотрудников; Риски нелояльности персонала - злоупотребление доверием работодателя со стороны его собственных нелояльных сотрудников (нелояльность в форме разглашения информации, в форме коррупции или хищений, в иных формах).	Наиболее полно описал риски по форме их проявления. Отдельно выделил пункт нелояльности персонала.	Рассматривает нелояльность персонала в узком смысле как злоупотребление доверием работодателя. Не учитывает внешние факторы.
Борзунов А. А.	Риски, возникающие при формировании кадровой структуры. Несоответствие качественного и количественного состава персонала, проблемы при адаптации, высокая текучесть. Риски, возникающие в процессе использования человеческих ресурсов. Риски, возникающие в процессе формирования кадрового резерва: неэффективность обучения, недооценка творческого потенциала и другие. Риски, возникающие на этапе высвобождения персонала, утечка	Учитывает все этапы работы с персоналом	Рассматривает текучесть персонала как риск, а не как следствие.

¹⁰ Жуковская Н. П. Папанян Р. Г. Кадровые риски в системе управления персоналом [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/v/kadrovye-riski-v-sisteme-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 20.05.2019).

Автор	Виды	Плюсы	Минусы
	конфиденциальной информации, ухудшение климата в коллективе.		
Забирова Л.М.	HR-риски, которые связан с персоналом (смерть, нетрудоспособность, выход на пенсию, увольнение, профнепригодность, некомпетентность, безнравственность); Риски, вызванные поведением персонала (ошибки, аварии, травматизм, утечка информации, должностные.	Наиболее полно описывает риски, связанные непосредственно с персоналом.	Отсутствуют четкие классификационные признаки и представлены две разновидности кадровых рисков: риски, возникающие в процессе управления человеческими ресурсами, и собственно риски персонала.
Капустина Н.В.	Риски, которые могут возникнуть: 1) при найме работника в организацию, 2) в процессе работы 3) после увольнения персонала из компании.	Описывает риски которые могут возникнуть на каждом этапе работы с персоналом.	Не учитывает внешних факторов.
Кольцова Л.	1) предупреждаемые (разглашение закрытой информации, превышение работниками полномочий и т.д.), 2) управляемые (доступ работников к данным, выходящим за рамки их зоны ответственности, воровство, утрата важной информации и т.д.), 3) неуправляемые.	Первая разделила риски на те, на которые можно повлиять и на те, на которые повлиять невозможно.	Не учитываются этапы и процессы работы с персоналом.
Мазо Б.	Информационные риски персонала, которые могут быть представлены рисками потери информации и рисками нарушения / замедления бизнес-процессов, например, при увольнении сотрудников или уходе их в отпуск.	Информационные риск может быть включен как один из рисков на этапе увольнения сотрудников.	Узко рассматривает кадровые риски в качестве информационных рисков.
Хромов М. Ю.	1) Внутренние — это факторы, которые определяют проявления рисков. Эти факторы являются управляемыми, то есть она непосредственно зависят от менеджмента компании и косвенно от внешних факторов. 2) Внешние — это факторы, которые определяют степень рисков. Эти факторы считаются неуправляемыми, то есть они не зависят от менеджмента компании, но при этом определяют кадровую политику организации.	Емкое деление на факторы.	Нет полного описания, что входит во внешние и внутренние факторы.

*Составлено автором по: Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. — М.: Маркет ДС, 2009. — 304 с.; Борзунов А.А. К вопросу о сущности понятия «кадровый риск» // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: Материалы XI международной научно-практической конференции // Новосибирск: СибАК. - 2014. - С. 124–133.; Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб, 2008. - 24 с.; Жуковская Н. П. Папанян Р. Г. Кадровые риски в системе управления персоналом [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/v/kadrovye-riski-v-sisteme-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 20.05.2019); Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. — 2009. — № 2 (15). — С. 17–22.; Капустина Н.В. Риски управления персоналом // Экономика образования. — 2008. — № 4. — С. 139–142.

Понятие кадровых рисков большинство отечественных ученых – определяли кадровые риски как потенциальные потери или угрозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала

Однако, проведенный анализ имеющихся подходов к содержанию и классификации кадровых рисков позволяет заключить, что в экономической литературе отсутствует общепринятая классификация кадровых рисков. Опираясь на теоретические подходы, можно классифицировать кадровые риски по таким параметрам как (Таблица 1.2).

Таблица 1.2

Классификация кадровых рисков*

По источнику их возникновения	По форме проявления	По результатам последствий	По этапам, на которых возник кадровый риск
Риски, связанные с планированием количественной и качественной потребности в персонале. Риски, вызванные некачественным подбором персонала. Риски, связанные с адаптацией. Риски мотивации персонала. Риски оценки и развития персонала. Риски высвобождения персонала. Риски организации и нормирования труда персонала.	Риски количественного характера. Риски качественного характера. Риски нелояльности персонала.	Риски, наносящие ущерб имущественным активам организации. Риски, наносящие ущерб неимущественным активам организации (деловой репутации, HR-имиджу и т.д.).	При найме работника в организацию. В процессе работы. После увольнения персонала из компании.

*Составлено автором

Из вышеизложенного, можно сформулировать понятие кадрового риска – это угроза потери персонала, ошибок, совершенных персоналом и прочих причин, связанных непосредственно с персоналом, следствием которых может стать снижение производительности и прибыли компании.

Существуют разные подходы к понятию управление кадровыми рисками. Так, например, или наиболее широко представлена точка зрения Булановой Е. Н – это «осознание того, какие события, связанные с поведением персонала, могут представлять опасность появления убытков и как их можно избегать» как определяет это.¹¹

Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин под управлением кадровыми рисками рассматривают деятельность в условиях неопределенности, «направленную на разработку стратегических и тактических мер по анализу риска, выработки и принятия соответствующих мер для оптимизации управления в условиях риска на всех этапах работы с человеческими ресурсами компании». А.Е. Митрофанова под управлением кадровыми рисками понимает процесс определения, оценки и контроля всех внутренних и внешних факторов кадрового риска, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала.¹²

¹¹ Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб, 2008. - 24 с.

¹² Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // Вестник ЗабГУ. – 2013. - № 07 (98). – С. 94-100.

Подводя итог, управление кадровыми рисками можно определить, как анализ возможных кадровых рисков, прогнозирование, деятельность по снижению кадровых рисков, контроль и оценка.

Как было сказано ранее, кадровые риски могут возникнуть на разных этапах работы с персоналом. Рассмотрим кадровые риски, относящиеся к этапам привлечения и удержания сотрудников.

Наиболее популярный подход к этапам подбора персонала, это подход Армстронга М., английского профессора, автора книг по кадровому менеджменту, который рассматривал три стадии подбора персонала:¹³

- 1) Определение требований – а именно, подготовка должностных инструкций и перечней требований к кандидатам, принятие решений об условиях занятости;
- 2) Привлечение кандидатов – обзор и оценка внешних и внутренних источников привлечения, размещение объявлений о наборе;
- 3) Отбор кандидатов – тщательный анализ резюме, проведение собеседований, оценка кандидатов, предложение о найме, получение рекомендаций.

Согласно Кибанову А. Я.: «Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией». Управления персоналом — это усиливающиеся требования к признанию экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие компетенций и создание условий для максимально полного выявления личностных возможностей и способностей. Колосова Р. П. же считает, что: «Привлечение в организацию потенциальных кандидатов является одной из жизненно важных функций системы управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущее, имидж и т. д.»¹⁴.

Если рассматривать привлечение персонала в широком смысле, в настоящее время, то это комплекс мероприятий, направленных на наем и прием персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах за счет внутренних и внешних источников. А именно, привлечение — это процесс, направленный на приумножение человеческого капитала в организации.

Привлечение персонала состоит из нескольких этапов:

- 1) Планирование потребностей компании в персонале;

¹³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. И. Малкова. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.

¹⁴ Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 189-191. — URL <https://www.moluch.ru/archive/142/40046/> (дата обращения: 27.03.2020).

- 2) Определение требований к кандидату на вакантные позиции. Необходимо понимать, что требования могут различаться в зависимости от должности, но базовые требования должны соответствовать ценностям, которые существуют в компании;
- 3) Обоснование источника подбора – внешние или внутренние источники;
- 4) Процесс привлечение персонала, которое рассматривается как продвижение вакансии, компании как наиболее лучших среди других;
- 5) Отбор кандидатов;
- 6) Предложение занять должность – на этом этапе также возможно применение инструментов привлечения, например, таких как: мотивационная система компании;
- 7) Адаптация на новом рабочем месте.

Риски, которые могут быть на стадии привлечения персонала в основном связаны с:

1. Некорректно поставленная задача на поиск сотрудника (неверные требования от руководителя, завышенные или заниженные). Часто ошибки происходят при проектировании новых позиций, где еще не совсем понятен функционал и зоны ответственности.
2. Неправильная интерпретация о планах, задачах сотрудника – рекрутер рассказал одно, по факту специалист на работе обнаружил совсем другое.
3. Безопасность – компания не проверила важные сведения, которые стали известны впоследствии.
4. Рекрутер недостаточно заинтересовал кандидата, не предложил ему ту систему мотивации, которую ожидал потенциальный сотрудник. Этот риск наиболее актуален в связи с высокой конкуренцией на рынке труда.
5. Сам трудоустраиваемый поспешил с выходом или получил более интересное предложение уже по факту выхода на работу.
6. На этапе поиска сотрудника может возникнуть риск негативного имиджа. Он может возникнуть из-за неграмотного написания объявления.

Удержание персонала – это же стратегическая деятельность компании, направленная на то, чтобы заинтересовать своих сотрудников к дальнейшей работе.

Прежде чем «удерживать» сотрудников, необходимо определиться, кого будем удерживать, а кого — нет.

Существует много инструментов, способных уменьшить текучесть и оставить работать в компании конкретных людей с высоким потенциалом/высокой результативностью/владеющих уникальными знаниями или навыками.

Необходимо отличать подбор и удержание массового персонала, так как обычно процесс массового подбора включает в себя комплекс методов, зависящих от вакансии и

ситуации на рынке труда. От того, как качественно проведена процедура массового подбора, зависит функционирование предприятия, его доходность и развитие. Работа с линейным персоналом характеризуется целым набором трудностей и «побочных эффектов», с которыми сталкиваются HR-специалисты.

Во-первых, линейный персонал, как правило, не замотивирован на долгосрочное трудоустройство. Сотрудники довольно часто меняют работу в поисках лучших условий труда, чуть большей зарплаты, близости к дому. У них, как правило, нет профессиональных амбиций.

Для рекрутера это оборачивается высоким уровнем текучести кадров, а значит, необходимостью заниматься каждодневным подбором персонала при ограниченном, а иногда и вовсе отсутствующем бюджете на рекламу. Между тем, закрывать рабочие позиции необходимо в очень сжатые сроки.

Во-вторых, конкуренция в сегменте массового подбора персонала очень высока. На рынке действует много крупных и средних бизнес-игроков, которым постоянно и в больших количествах требуется персонал с базовыми навыками. Но у них разные условия труда, и это еще одна сложность для менеджера по подбору персонала. Иногда реальные условия труда оказываются далеки от представлений о них у соискателей.

Корицкий В., директор направления «Работа» в Avito, акцентировал внимание на профессиональном уровне соискателей на массовые позиции. Естественно, менеджеры по подбору персонала ищут кадры с опытом работы, аналогичными навыками и умениями. Но, к сожалению, часто им приходится иметь дело с кандидатами, у которых нет опыта совсем. И, если поиск персонала идет в регионе с невысокой плотностью населения, HR-специалисту придется работать с тем кандидатом, который к нему пришел. Такого сотрудника придется обучать, что увеличивает стоимость затрат на одного трудоустроенного.¹⁵

Подводя итог можно выделить наиболее часто встречаемые кадровые риски:

1) Неудовлетворенность текущим финансовым положением.

Например, базовая модель поиска Писсаридиса К. и Мортенсена Д. - в этой модели рабочие последовательно выбирают заработные платы из известного распределения. Стратегия безработных диктует оптимальные правила выбора. Вакансии, на которых предлагают заработную плату выше резервной, принимаются, в то время как от всех остальных предложения работники отказываются.

Согласно теории Г. Беккера работодателям может быть выгодно инвестировать только в развитие специфического человеческого капитала своих сотрудников, потому как такие

¹⁵ Корицкий В. Массовый подбор персонала: найти и удержать [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hr-tv.ru/articles/author-opinion/massovuj-podbor-personala-najti-i-uderzhat.html> (Дата обращения: 19.05.2019).

навыки не будут востребованы остальными предприятиями на рынке труда, и работодатель, оплативший такое образование своих сотрудников сможет окупить свои инвестиции и получать прибыль за счет того, что будет выплачивать сотруднику заработную плату ниже его предельной производительности.¹⁶

Риск на этапе внедрения сотрудника в компанию – несоответствие сказанного на собеседовании рекрутером – условиям работы, которые существуют на самом деле. Это может привести к потере денежных ресурсов по поиску и обучению кандидата. Кандидат может быть не компетентен или у него может не хватать достаточного опыта в данной сфере.¹⁷

2) На этапе поиска сотрудника может возникнуть риск негативного имиджа. Он может возникнуть из-за неграмотного написания объявления или же неправильного поведения HR-менеджера.

3) Риски на этапе увольнения сотрудников. Данный вид риска связан с тем, что при увольнении сотрудника может пострадать имидж компании из-за плохих отзывов про нее другим лицам.

4) Возникновения риска при работе с персоналом. Компания может вести набор хороших кадров, обучать их, но потом они могут уходить к конкурентам. Это может быть связано с недостаточной системой мотивацией персонала.

5) Риски, связанные с мотивацией персонала, могут проявляться на стадии привлечения персонала, а также на этапе удержания. Неэффективная система мотивации может привести к потере как ключевых сотрудников, так и к потере массового персонала. Это может привести к большим затратам на поиск нового персонала, а также к потере дохода компании.

Мотивационной системой организации является комплекс мер, направленный на персонал, с целью повышения эффективности труда сотрудников. Существуют несколько традиционных теорий мотивации, с которыми знакомы многие руководители. Согласно современным подходам выделяют: теории содержания мотивации, которые подразумевают под собой изучение базовых потребностей индивида, потребностей работников компании (теория иерархии потребностей Маслоу А., двухфакторная теория Герцберга Ф., трехфакторная теория Альдерфера К.) и теории процессов мотивации, которая анализирует

¹⁶ Беккер Г.С. Человеческое поведение. Экономический подход: Избранные труды по экономической теории / Г.С. Беккер. - М.: ГУ-ВШЭ, 2003. - 672 с.

¹⁷ Калабина Е.Г. Александрова Е А Политика развития и профессионального обучения персонала экономической организации: оценка результативности // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2011. № 2. С. 137-156.

особенности поведения работника, объясняет его способы стремления к вознаграждению (теория справедливости Адамса С., и теория ожиданий Врума В.).

6) Риски возможного отсутствия и дефицита сотрудников нужных профессий и квалификации (что особенно актуально в условиях трансформации экономики, происходящей в связи с переходом к Индустрии 4.0 и цифровизации, выхода на рынок труда поколения Z);

7) Риски усиления конкуренции между компаниями на рынке труда, что в первую очередь касается высококвалифицированных сотрудников в IT областях;

8) Риски профессионального выгорания;

9) Риски неконструктивного или неправомерного поведения персонала.

Исходя из исследований, приведенных выше можно с уверенностью говорить, что привлечение и удержание квалифицированного персонала – актуальная проблема.

Исходя из исследований, приведенных выше, можно с уверенностью говорить, что привлечение и удержание квалифицированного персонала – актуальная проблема, ведь еще в 2010 году исследования компании Анкор подтвердили, что достаточно большое количество сотрудников в банковском секторе России хотели бы сменить работу, в 2018 это состояние сохранилось, что подтвердила своим исследованием компания HAYS, а позже в 2019 компания Antal.

Кадровый риск – это угроза потери персонала, ошибок, совершенных персоналом и прочих причин, связанных непосредственно с персоналом, следствием которых может стать снижение производительности и прибыли компании.

Нет единой классификации кадровых рисков. Они могут быть разделены в зависимости от: формы проявления, по последствиям, и по этапам, на которых он возник. В данном параграфе были рассмотрены этапы привлечения и удержания персонала.

Привлечение персонала – это комплекс мероприятий, направленных на наем и прием персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Удержание персонала – можно определить как стратегическую деятельность компании, направленную на то, чтобы заинтересовать своих сотрудников к дальнейшей работе.

Прежде чем «удерживать» или «привлекать» сотрудников, необходимо определиться, кто именно необходим компании. На каждом этапе могут возникать определенные кадровые риски.

1.2. Корпоративные социальные программы, как инструмент реализации внутренней социальной политики

Все больше отечественных и зарубежных компаний не видят своего развития без внедрения принципов корпоративной социальной ответственности.

Можно сказать, что на сегодняшний день не существует общемирового определения корпоративной социальной ответственности (Таблица 1.3).

Таблица 1.3

Подходы к понятию КСО*

Автор определения	Определение
Г. Боуэн	КСО – «реализация той политики, принятие таких решений, либо следование такой линии поведения, которые были бы желательны с позиции целей и ценностей общества».
К. Дэвис	КСО - «осознание фирмой проблем, выходящих за пределы узких экономических, технических и правовых требований, и реакции на эти проблемы...для достижения общественной пользы, наряду с традиционными экономическими выгодами, к которым стремится фирма».
Благов Ю. Е.	Понятие КСО включает в себя ответственность как таковую, социальную как ее специфический тип и корпоративную социальную ответственность как ту социальную ответственность, субъектом которой является корпорация.
О.А. Канаева	КСО – «систему этических норм, корпоративных ценностей и принципов, лежащих в основе деятельности компании и определяющих её стратегию, позволяющих минимизировать экономические, социальные и экологические риски, повысить конкурентоспособность компании, обеспечить её устойчивость в долгосрочной перспективе и содействовать решению глобальных проблем».
Ассоциация менеджеров России	«социальная ответственность бизнеса –добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законодательного минимума».
РСПП	КСО - широкое понятие, отражающее позитивный вклад бизнеса в развитие общества.
Национальный стандарт Российской Федерации: Руководство по социальной ответственности ГОСТ Р ИСО 26000-2012.	Социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: - содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; - учитывает ожидания заинтересованных сторон; - соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; - интегрировано в деятельность всей организации и применяется в её взаимоотношениях.

*Составлено автором на основе анализа соответствующих источников: Благов. Ю.Е., Общий и стратегический менеджмент: генезис концепции корпоративной социальной ответственности//Вестник СПбГУ. – 2006. - №2 (8). –С. 6.; Вуд. Д. Дж., Классика теории менеджмента: корпоративная социальная деятельность: пересмотр концепции//Вестник СПбГУ. Менеджмент. -2009. - №3. – С.43. Канаева О. А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений / О.А. Канаева. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. - 360 с.; URL: <http://www.media.rspp.ru/> (Дата обращения: 10.12.2019) - Сайт РСПП; ISO «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс] / Москва: Стандартинформ, 2014. – URL: <https://files.stroyinf.ru/Data2/1/4293782/4293782267.pdf/> (дата обращения: 12.03.2020).

Можно выделить основные черты корпоративной социальной ответственности:

1. Обязательства компании перед заинтересованными лицами выходят за рамки законодательных норм – это добровольный вклад;

2. Триединый подход к КСО – экономический, социальный и экологический;
3. Учитывает интересы всех заинтересованных сторон;
4. КСО интегрирована в деятельность всей организации.

Таким образом можно сформулировать понятие «корпоративной социальной ответственности» (КСО), которое определяется, как ответственность организации перед заинтересованными сторонами за результаты своих решений и деятельности, добровольный вклад в развитие социальной, экономической и экологической сферы жизни.

КСО реализуется с помощью корпоративной социальной деятельности компании с учетом выявленных запросов и ожиданий заинтересованных сторон.

Корпоративная социальная деятельность, согласно Д. Вуд, – это «система принципов социальной ответственности, процессов социальной восприимчивости и политик, программ и результатов, которые относятся к социальным взаимодействиям фирмы»¹⁸. Таким образом, концепция КСД объединила в себе нормативный аспект – принципы КСО, объясняющий мотивацию вовлечения бизнеса в КСО, и позитивный и инструментальный аспекты – процессы социальной восприимчивости и их результаты.

Компании разрабатывают корпоративную политику по разным направлениям, в том числе по социальному.

Ниже приведены различные подходы к трактовке понятия «корпоративная социальная политика» (Таблица 1.4).

Таблица 1.4

Подходы к трактовке понятия «Корпоративная социальная политика» *

Автор	Понятие
Боуэн Г.	Политика рассматривается как способ реализации социальной ответственности, как деятельность, предполагающая принятие соответствующих управленческих решений.
Кэрролл А.	Корпоративная социальная политика - деятельность, посредством которой менеджмент реагирует на социальные проблемы, как элемент стратегического менеджмента. Корпоративная социальная политика рассматривается в рамках корпоративной социальной деятельности. То есть КСП выступает как инструмент формирования и элемент стратегии компании.
Портер М. Краммер М.	«Взаимосвязь корпорации и общества означает, что и деловые решения, и социальная политика должны следовать принципу общих ценностей, то есть выбор должен осуществляться в интересах обеих сторон».
Аверин А.Н.	Под корпоративной социальной политикой понимает деятельность работодателей, менеджмента и наемных работников по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала.
Бурджалов Э.Ф.	Корпоративная социальная политика компании проявляется через социальную активность, которая отражается «...на переменах в структуре трудовых издержек. Последние касаются соотношения основных компонентов оплаты труда в виде собственно заработной платы и социальных выплат».

¹⁸ Благоев Ю.Е. Классика теории менеджмента // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. - 2012. - № 1. - С. 109-116.

Автор	Понятие
Долгорукова И. В	Понятие корпоративной социальной политики более емко, чем понятие корпоративной социальной ответственности, так как оно позволяет анализировать более широкий круг деятельности компании в связи с нормами корпоративной культуры.
Канаева О.А.	Корпоративная социальная политика рассматривается в качестве инструмента управления социальными факторами формирования долгосрочных конкурентных преимуществ компании с одной стороны, а с другой – в качестве самостоятельного объекта управления.

*Составлено автором по: Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. М.: Альфа-пресс, 2008.; Бурджалов Ф. Социальная сфера предприятия: корпоративный вариант // Труд за рубежом. - 2004. - № 1. - С. 95–112; Канаева О. А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений / О.А. Канаева. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. - 360 с.; Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. - 1991. - № 34. - P. 39–48.; Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. - 2006. - № 84 (12). - P. 78-92.

Корпоративная, социальная политика (КСП) — это форма реализации КСО, совокупность идей, целей, методов, инструментов и ценностей компании, деятельность компании, направленная на удовлетворение социальных потребностей заинтересованных сторон, вследствие чего, построение долгосрочных конкурентных преимуществ компании.

Также, можно увидеть, как трактуют понятие корпоративная социальная политика Российские компании (Таблица 1.5).

Таблица 1.5

Подходы бизнеса к понятию «Корпоративная социальная политика» *

Компания	Определение КСП	Цели
ПАО «Газпром»	Ксп – деятельность, направленна на формирование стабильных трудовых коллективов, мотивацию работников к длительной и эффективной трудовой деятельности.	Повышает конкурентоспособность Газпрома на рынке труда и направлена на привлечение и долгосрочное удержание высококвалифицированных работников.
ПАО ВТБ	Социальная политика – это инструмент деловой активности, проводимый Банком добровольно и оказывающий значимое влияние на процесс принятия им стратегических и тактических решений по развитию бизнеса и учету интересов всех заинтересованных сторон, согласно которому Банк, помимо соблюдения законов и предоставления качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом. определяющим принципы и направления деятельности Банка в области КСО.	Развитие кадрового потенциала, создание безопасных условий труда. Ответственное финансирование, повышение доступности услуг и качества обслуживания. Сокращение потребления ресурсов, реализация природоохранных проектов.
МТС	Компания трактует корпоративную социальную политику как перечень принципов социальной и благотворительной деятельности с учетом ожиданий заинтересованных сторон.	способствует повышению информационной прозрачности компании. повышение качества жизни и безопасности человека и общества.
Аэрофлот	КСП – это перечень принципов устойчивого развития, программы, которые учитывают интересы заинтересованных сторон.	Повышение репутации и качества человеческих ресурсов.

*Составлено автором по материалам нефинансовых отчетов компаний: Годовой отчет 2018 / ПАО «Газпром». – Москва, 2018. – С. 238; Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123; Годовой отчет 2018 / МТС. – Москва, 2018. – С. 318; Годовой отчет 2018 / Аэрофлот. – Москва, 2018. – С. 361.

Таким образом, с точки зрения бизнеса, КСП — это деятельность, совокупность методов и инструментов, направленных на удовлетворение социальных потребностей заинтересованных сторон.

Корпоративная социальная политика разделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внешняя корпоративная социальная политика – социальная политика, проводимая для внешнего сообщества на территории деятельности компании¹⁹.

Внутренняя корпоративная социальная политика – социальная политика, проводимая для персонала компании, а потому ограниченная рамками данной компании.

В настоящее время разработка внутренней корпоративной политики основывается на том, что сотрудники компании – это актив, в который необходимо вкладывать, чтобы позже инвестиции, которые вкладывались вернулись в компанию в качестве прибыли. Разработка внутренней корпоративной политики снижает риски потери персонала, а впоследствии и затрат на поиск нового. Только тогда бизнес становится конкурентоспособным.

Целью корпоративной социальной политики является решение различных социальных проблем, как персонала компании, так и общества, местного сообщества и других заинтересованных сторон.

На основе подходов к понятию «Корпоративная социальная политика», целей КСП, которые ставит перед собой бизнес можно сформулировать следующие функции корпоративной социальной политики:

1. Решение выявленных социальных проблем.
2. Повышение привлекательности компании для персонала
3. Снижение репутационных рисков - создание благоприятной позитивной, репутации социально ответственной компании.
4. Повышение качества человеческого и социального капитала, вследствие чего, снижение профессиональных, социальных и кадровых рисков.
5. Развитие и мотивация персонала.
6. Рост стоимости нематериальных активов компаний.
7. Повышение конкурентоспособности компании на отраслевом и межотраслевом рынке труда.

Основные направления корпоративной социальной политики достаточно четко представлены в монографии Канаевой О. А.:²⁰ создание благоприятных условий для поддержания здоровья сотрудников компании, охрана здоровья, содействие формированию

¹⁹ Канаева О. А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений / О.А. Канаева. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. – С. 297.

²⁰ Там же.

здорового образа жизни; охрана труда, обеспечение условий труда, отвечающих современным требованиям безопасности, экологическим стандартам, требованиям эргономики; обучение персонала, повышение квалификации, создание условий для развития потенциала работника, реализации его способностей; обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, формирование мотивационных схем оплаты труда; формирование системы социальной защиты сотрудников компании; развитие корпоративной культуры.

В результате анализа корпоративных социальных практик, реализуемых российскими компаниями, которые представлены в Библиотеке корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей к 2019 году, были выделены основные направления внутренней КСП.²¹

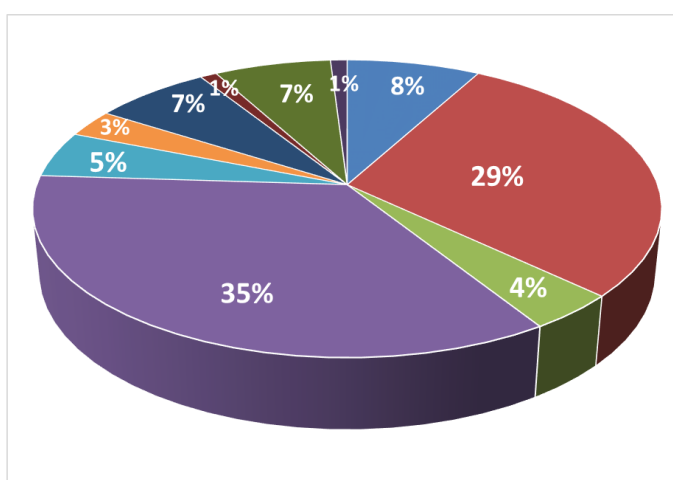


Рис. 1.1. Основные направления внутренней КСП

Составлено автором на основе материалов, размещенных в библиотеке корпоративных практик - <http://www.rspp.ru/>

Примечания: Привлечение, удержание и развитие сотрудников – 8%; Образование и обучение – 29%; Безопасность труда – 4%; Поддержка здоровья и здорового образа жизни -35%; Программы и услуги социального характера – 8%; Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями – 3%; Поддержка молодежи – 7%; Поддержка бывших работников – 1%; Защита окружающей среды и экологической безопасности – 7%; Поддержка инфраструктуры и иные социальные программы – 1%.

Из анализа диаграммы, представленной выше, можно увидеть, что приоритетными направлениями на данный момент являются: поддержка здоровья и здорового образа жизни (35%), а также образование и обучение сотрудников (29%). Третье место занимает - привлечение, удержание и развитие сотрудников – 8%. (Рис. 1.1).

Можно увидеть, что есть программы прямого действия, как например программы, направленные на привлечение и удержание персонала, так и косвенного – через повышение мотивации сотрудников.

Однако программ, направленных на удержание и привлечение сотрудников всего лишь 8%, но необходимо уточнить, что программы по этому направлению были предоставлены

²¹ URL: <http://www.media.rspp.ru/> (Дата обращения: 30.04.2020) - Сайт РСПП

только до 2009 года. Возможно, это связано с тем, что другие направления программ так же способны привлечь и удержать персонал. Так же очень мало программ, направленных на поддержку материнства и работников с семейными обязанностями, молодежи и бывших работников. Хотя поддержка молодежи сейчас была бы достаточно актуальна, для того чтобы на будущее сформировать кадровый резерв компаний.

Сравнивая с направлениями, которые были указаны Канаевой О. А. в 2013 году, нельзя сказать, что направления сильно поменялись. Однако изменения есть, и они касаются программ, направленных на корпоративную культуру. И так же добавился блок программ направлены на поддержание материнства. Это может быть связано, с тем, что компании следуют также национальным проектам России. А направление корпоративной культуры может входить в другие направления.

Направления корпоративной социальной политики более широки, нежели программы. Программы разрабатываются по различным направлениям и в соответствии с целями, стратегией и политикой компании.

Под методом реализации КСП следует понимать способ, совокупность практических приемов и инструментов, посредством которых реализуется социальная политика компании.

Конкретные действия, меры, с помощью которых осуществляется деятельность по социальной политике в разных направлениях называются инструментами корпоративной социальной политики.

Инструменты реализации корпоративной социальной политики можно разделить на внешние и внутренние, однако некоторые инструменты применяются как во внешней, так и во внутренней политике.

К внутренним инструментам относятся:²²

1. Коллективный договор
2. Корпоративные социальные программы.
3. Мотивационные схемы оплаты и поощрения труда.
4. Аттестация и оценка деятельности.
5. Социальный пакет и социальные компенсации.
6. Различные корпоративные социальные программы.
7. Программы социального страхования.
8. Целевые социальные программы.
9. Развитие социальной инфраструктуры.
10. Мониторинг и профилактика заболеваемости.

²² Канаева О. А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений / О.А. Канаева. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. - 360 с.

11. Оказание адресной социальной помощи.
12. Программы карьеры и профессиональной переподготовки кадров (повышение квалификации), обучающие программы.
13. Долевое участие компании в строительстве жилья для сотрудников.
14. Поддержка внутренних коммуникаций

Анализ социальных практик российских и международных компаний, работающих в РФ, позволяет утверждать, что одним из наиболее широко используемых внутренних инструментов КСП являются корпоративные социальные программы.

В Библиотеке корпоративных практик РСПП представлено 619 программ (корпоративные практики), реализуемых в 199 Российских компаниях (10.03.2020) (Таблица 1.6).

Таблица 1.6

Корпоративные социальные программы *

Всего компаний/программ		Программы, направленные на		
		Работников компании	Внешнее сообщество	Достижение ЦУР
199	619	159	170	28

*Составлено автором на основе материалов, представленных на сайте РСПП - <http://www.rspp.ru/>

Данные, которые опубликованы в библиотеке корпоративных практик РСПП, могут немного отличаться от действительности. Ведь не каждая компания предоставляет нефинансовую отчетность, из чего следует, что программ, реализуемых различными компаниями гораздо больше.

Можно так же увидеть, что программ, направленных на сотрудников чуть меньше, чем программ, направленных на внешнее сообщество. А также программ направленных на достижение целей в области устойчивого развития в разы меньше всех остальных.

Таким образом, одним из инструментов корпоративной социальной политики, являются корпоративные социальные программы.

По мнению Ненашева М. Н., «корпоративные социальные программы – это увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления, добровольно реализуемые (в отличие от инициированных государством) комплексы мероприятий, обеспечивающие эффективное решение приоритетных корпоративных социальных задач или внешних социальных проблем территории пребывания»²³.

Корпоративные социальные программы авторами статьи «Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности Российских компаний»

²³ Ненашев М. Н. Организационно-методическое обеспечение формирования и управления корпоративными социальными программами в промышленных организациях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. [Электронный ресурс] М., 2009. - URL: <http://www.economy-lib.com/> (Дата обращения: 12.12.2018).

трактуются как «добровольно осуществляемая компаниями деятельность в экономической, социальной и экологической сферах, направленная на удовлетворение соответствующих ожиданий „внутренних” и „внешних” заинтересованных сторон»²⁴.

Для реализации корпоративных социальных программ необходимы социальные инвестиции – это «материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта»²⁵.

Таким образом можно выделить два подхода к понятию корпоративные социальные программы:

- 1) В соответствии с первым, (узким) подходом, корпоративные социальные программы – это программы, реализуемые компанией в социальной сфере.
- 2) Более широкий подход, рассматривает понятие «Корпоративные социальные программы», как программы, которые используются для определения всех программ, реализуемых компанией в рамках ее корпоративной социальной деятельности.

Придерживаясь второго подхода к понятию корпоративные социальные программы, можно определить их как добровольная деятельность компании в решении проблем в социальной, экономической и экологической сферах, направленная на удовлетворение запросов заинтересованных сторон.

Для того чтобы иметь более полное представление о корпоративных социальных программах, необходимо знать, как их понимает бизнес.

Например, банк «УралСиб» трактует корпоративные социальные программы как мероприятия в области улучшения условий труда и здоровья в компании.²⁶

Для банка ВТБ, корпоративные социальные программы — это один из инструментов решения актуальных социальных проблем, а также инструменты повышения удовлетворенности и вовлеченности сотрудников для создания условий эффективного бизнеса.²⁷

ПАО Газпром, обозначил, что корпоративные социальные программы направлены на повышение уровня профессионального мастерства работников, обеспечение высокого уровня их социальной защищенности.²⁸ Корпоративные социальные программы

²⁴ Благов Ю.Е., Кабалина В.И., Петрова-Савченко А.А., Соболев И.С. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // Российский журнал менеджмента. - 2015. - № 2. - С.67–98.

²⁵ Там же

²⁶ Годовой отчет 2018 / «УралСиб». Москва, 2018. – С. 106

²⁷ Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123

²⁸ Годовой отчет 2018 / ПАО «Газпром». – Москва, 2018. – С. 238

«Норникеля» - это Добровольческие инициативы – не желание соответствовать модным трендам, а логичное продолжение выстраивания доверительных отношений – с сотрудниками, партнерами, местным сообществом во всех городах присутствия компании.

Корпоративная, социальная политика (КСП) — это форма реализации КСО, совокупность идей, целей, методов, инструментов и ценностей компании, деятельность компании, направленная на удовлетворение социальных потребностей заинтересованных сторон, вследствие чего, построение долгосрочных конкурентных преимуществ компании.

КСП подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя КСП проводится для работников компании и ограничена рамками данной компании.

Приоритетными направлениями внутренней КСП на данный момент являются: поддержка здоровья и здорового образа жизни (35%), а также образование и обучение сотрудников (29%). Третье место занимает направление привлечение, удержание и развитие сотрудников – 8%. Таким образом, можно сделать вывод, что компании ставят себе цель не только поддерживать здоровый образ жизни сотрудников, обучать их, но удерживать и привлекать в компанию, при этом развивая их внутри компании, тем самым наращивая человеческий капитал и становясь более конкурентоспособными.

Основными функциями КСП являются: решение выявленных социальных проблем, повышение конкурентоспособности компании, в том числе повышение привлекательности компании для персонала, удержание и привлечение персонала, повышение качества человеческого и социального капитала, развитие и мотивация персонала и рост стоимости нематериальных активов компании.

Можно сделать вывод о том, что корпоративные социальные программы, с точки зрения бизнеса – это инструмент, направленный на создание условий для сотрудников, инструмент удовлетворения потребностей и повышения вовлеченности сотрудников, решения социальных проблем, минимизации социальных, кадровых, репутационных рисков и повышения качества человеческого, социального капитала компании, ее привлекательности для сотрудников. Необходимо также понимать, что каждая программа имеет свою цель, задачи и ресурсы и призвана решить определенную проблему.

1.3. Корпоративные социальные программы в системе инструментов привлечения и удержания персонала компании

Высокая конкуренция на рынке труда между компаниями приводит работодателей к тому, что существуют новые подходы к найму персонала: устраиваются специальные акции, дни открытых дверей, объявляются конкурсы и стажировки, проводятся конференции и ярмарки вакансий.

Event-рекрутинг – это привлечение кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для компании как с финансовой точки зрения, так и в плане улучшения имиджа.

Выделяются следующие внешние инструменты:

- Тематические конференции – в основном направленные на менеджеров среднего звена. Представители этой группы при устройстве на работу уделяют основное внимание освоению бизнес-процессов, поэтому на подобных мероприятиях руководители рассказывают об успешных проектах и системе построения бизнеса в компании.

- Дни открытых дверей – как правило ориентированы на выпускников ВУЗов или студентов старших курсов, и являются началом их стажировки в компании. Кандидатам, прошедшим предварительный отбор (собеседование или выполнение тестовых заданий) предлагается прослушать презентацию компании, посетить экскурсию по офису или по производственной части, где они знакомятся с непосредственной работой компании. По итогам стажировки многие практиканты получают предложение о зачислении в штат.

- Ярмарки вакансий и дни карьеры – Такие акции устраивают и независимые провайдеры, и сами ВУЗы, отдельные факультеты.

- Оповещение об открытых вакансиях с помощью средств массовой информации - рабочие сайты для поиска кандидатов, социальные сети – только начали набирать популярность, однако выхлопа от этих публикаций не так много, как хотелось бы работодателям. В социальных сетях надо знать кого искать, ведь не все вакансии будут находить отклик. Наиболее популярными на данный момент сетями являются: LinkedIn, Facebook и VK. Некоторые компании используют данные порталы для поддержания HR-бренда компании.

Инструменты внутреннего привлечения:²⁹

- организация «дней открытых дверей»;
- оформление и создание корпоративной прессы или досок объявлений;
- стажировка и практика;
- создание рабочей программы «Быстрая карьера»;
- информирование о вакантных местах на общих собраниях или совещаниях;
- организация внутренних корпоративных профессиональных конкурсов.

В.Р.Веснин разделяет методы привлечения персонала на активные и пассивные.³⁰

²⁹ URL: <https://www.businessman.ru/category/> (Дата обращения: 10.09.2019) – Журнал businessman.ru.

³⁰ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.

К активным методам обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение и надо, что называется, перехватить работника. Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников.

К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

На данный момент инструменты, которые использует бизнес для привлечения и удержания персонала можно условно разделить на три вида:

1. Монетарные инструменты – это долгосрочные денежные инструменты.³¹
2. Льготы (бенефиты). Этот инструмент в рамках политики удержания персонала давно стал востребованным во многих компаниях. Это дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. Примерами льгот, используемы Российским бизнесом будут являться: Социальные программы, ДМС, медицинская страховка для членов семьи, предоставление дополнительных отпускных, страхование жизни, оплата больничных листов в размере 100%, Компенсации, связанные с переводом/переездом, оплата услуг мобильной связи, оплата питания (обеда), предоставление возможностей для обучения и развития карьеры, предоставление автомобиля, предоставление кредитов, ссуд сотрудникам, скидки на товары / услуги компании, доставка сотрудников в офис и домой транспортом компании, членство в спортивных и общественных клубах.³²
3. Моральное стимулирование. Кроме монетарных мотивационных моделей очень важны и нематериальные инструменты стимулирования. К ним можно отнести:

- возможность проявить инициативу и предприимчивость;
- интересная работа;
- учет мнения трудового коллектива при принятии решений;
- благоприятные условия труда;
- доброжелательное отношение руководителей к подчиненным;
- хороший, дружный коллектив;
- поощрение профессионализма сотрудников, доверие и передачу полномочий;

³¹ Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

³² Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Издательский центр «Академия», 2010. - 224 с.

- узнаваемый благоприятный бренд компании и прочие стимулы.

В эти инструменты заложены различные корпоративные социальные программы.

Facebook провели исследование сотрудников своей компании и HR-аналитиками были получены данные, которые позволили предсказать, кто из сотрудников в следующие полгода останется и, кто уйдет. И анализ тех, кто изъявил желание остаться показал, что они на 31% чаще считали работу приносящей удовольствие, на 33% чаще использовали свои личные сильные стороны и выражали на 37% больше уверенности в том, что получают навыки и опыт, необходимые для карьеры, чем те сотрудник, кто захотел покинуть компанию.

Эта информация выявляет три основных способа, с помощью которых менеджеры могут адаптировать рабочий опыт непосредственно под своих подчиненных: дать им возможность выполнять ту работу, которая приносит удовольствие, помочь им использовать сильные стороны и проложить такой путь карьерного роста, который учитывает личные приоритеты.³³

В статье, опубликованной в журнале Harvard Business Review, авторами которой являются Кристофер Армитаж — партнер компании «Делойт», СНГ; Екатерина Генкина — менеджер «Делойт», СНГ; Елизавета Муравьева — консультант департамента консалтинга компании «Делойт», СНГ, был проведен анализ ситуации на рынке труда в 2018 году и опрошено более 11 тысяч лидеров организаций и руководителей кадровых служб всего мира. Анализ данной ситуации показал следующие тенденции.³⁴

1. Человеческий капитал – это актив. Як Фиценс — один из основателей концепции измерения рабочей силы и бенчмаркинга человеческого капитала — процесса нахождения и изучения наилучших методов управления рабочим коллективом, говорит о том, что человеческий капитал — это люди компании, а не её отдел по работе с персоналом. Человеческий капитал представляет собой определённый тип богатства организации. Он состоит из навыков людей, их способностей, мировоззрения, поведения, отношения к компании. В 2017 году отдача от инвестиций в человеческий капитал почти в половине компаний анализируемого рынка выросла в среднем на 49 %.³⁵

2. Распространение альтернативных форм занятости.

В настоящее время, все больше организаций предоставляют альтернативные формы занятости. По результатам исследования проведенного «Делойтом» только 46%

³³ Гоулер Л., Грант А., Гэйл Ж., Хэррингтон Б. Почему люди увольняются [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p25131> (Дата обращения: 17.04.2019).

³⁴ Армитаж К., Генкина Е., Муравьева Е. Ставка на человеческий капитал [Электронный ресурс] - URL: <https://www.hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/770326/> (Дата обращения: 20.05.2019).

³⁵ URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/uderzhanie-personala-vo-cto-obhoditsya-poterya-talantlivih-sotrudnikov/> (Дата обращения: 21.05.2019) – Сайт Wrike.

респондентов в России (42% в мире) сообщили о том, что в основном в компаниях работает штатный персонал, это меньше половины компании России.

Причиной этому может служить то, что количество и доступность квалифицированных ресурсов на рынках труда сокращается, рост конкуренции за сотрудников. А персонал, который работает удаленно, дает преимущества компаниям, в виде снижения затрат на подбор, отбор и оформление.

Например, в России обсуждался переход на четырехдневную рабочую неделю. Об этом на встрече с премьер-министром Дмитрием Медведевым заговорил глава Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин. Было сказано, что необходимо думать об изменениях в трудовом законодательстве, принимая при этом гибкий график и удаленную работу. Такой режим работы может способствовать росту производительности с сохранением уровня зарплаты.

По итогу, только лишь 10% Российских компаний управляют штатными сотрудниками, фрилансерами и предпринимателями как единым ресурсом.

3. Компании работают сразу с несколькими поколениями сотрудников – компании должны учитывать потребности каждого поколения.

Старение населения сейчас идет рука об руку с выходом на рынок труда самого юного поколения работников (поколения Z). Несмотря на то, что сейчас в организациях преобладают представители поколения миллениалов (поколения Y), к 2025 году представители нового поколения Z составят 20-25% всего работоспособного населения планеты.

Теория «X» и «Y» Макгрегора Д. предполагает, что едва ли не единственным мотивирующим фактором для руководителя является степень контроля над подчиненными. Автор обозначает авторитарный стиль руководства «X», демократический стиль – «Y».

Обе теории Макгрегора Д. получили своеобразное продолжение в теории «Z» Оучи У., который в качестве ключевого элемента мотивации предложил саму корпорацию, построенную по клановому принципу. Автор формулирует правила не столько мотивации персонала, сколько управления предприятием в целом. К повышению эффективности труда сотрудников должно привести соблюдение правил:

- Наем кадров на долгосрочный период. Потребности биологического порядка включают и уверенность в завтрашнем дне, поэтому стабильность сохранения рабочего места устраняет некоторые демотивирующие факторы.

- Принятие решений на групповой основе. Коллективные решения повышают ответственность, которая формируется отношением коллектива.

- Кадры должны оцениваться и продвигаться медленно, при этом действующая система поощрений должна стимулировать процесс самообразования.

- Контроль должен носить в основном неформальный характер, при этом необходимо использовать его четкие критерии и системы оценки результатов.

- Карьера должна носить неспециализированный, нецелевой характер. Лицо, которое растет по уровням иерархии, должно иметь возможность работать в разных должностях и подразделениях, что поможет ему получить полное понимание специфики работы организации.

- Внимание к потребностям работников, понимание ценности каждого человека для общего дела, забота о нем.

Несмотря на то, что большинство организаций в России (86%) и мире (70%) не устанавливают обязательный возраст для выхода сотрудников на пенсию, только 14% в России (и 20% в мире) сообщили, что их организации располагают специальной стратегией по работе с сотрудниками старшего возраста.

4. Социальная ответственность организаций перед обществом станет ключевым фактором развития бизнеса.

В исследовании «Основная цель развития до 2030 года: успешный бизнес и стабильное будущее», существует прямая взаимосвязь устойчивого развития компаний, их социальной ответственности и долгосрочного коммерческого успеха. 33% опрошенных в рамках исследования международных тенденций в области управления персоналом в 2018 году, в свою очередь, согласились с тем, что главной целью корпоративных социальных программ является повышение благополучия общества.

Выявляя наиболее эффективные инструменты для привлечения и удержания персонала, Сахарова Ю., директор HeadHunter по СЗФО, на основе исследования HeadHunter «Мотивации персонала», проведенного в 2018, выделила наиболее приоритетные направления мотивации. Такие как: финансовые поощрения, бонусы, обучение и тренинги, перспективы карьерного роста (Рис. 1.2).³⁶

³⁶ Сахарова Ю. В ключевом статусе // Эксперт Северо-Запад. – 2018. - №01-02 (758). – С.14-19.

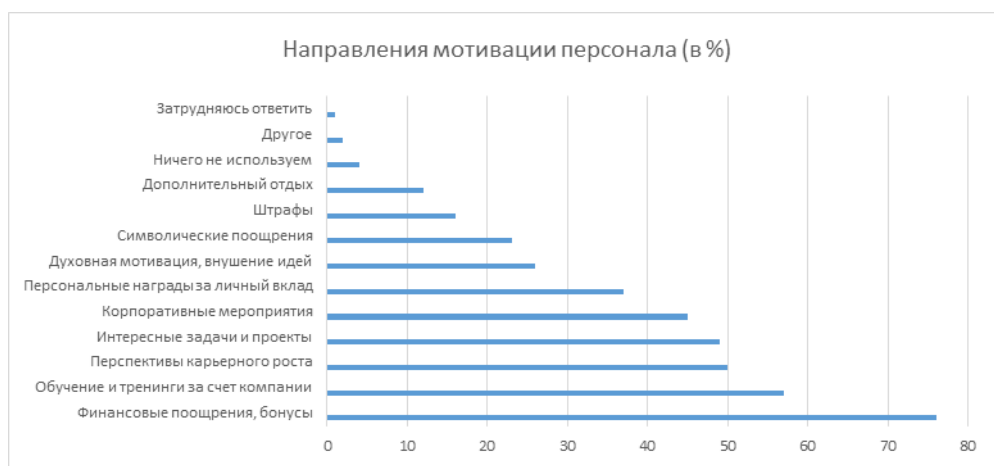


Рис. 1.2. Направления мотивации персонала

Составлено по: HH.ru в 2018 году Сахаровой Ю. директором HeadHunter по СЗФО

Примечание: в процентах.

В соответствии с выделенными рисками в, которые были упомянуты в первом пункте, тенденциями рынка труда и запросами заинтересованных сторон, а именно сотрудников можно выделить следующие корпоративные социальные программы, которые выступают одним из инструментов привлечения и удержания персонала:

1. Программы, направленные на обучение сотрудников. В том числе повышение уровня знаний и компетенций в области цифровизации и IT-технологий.

Например, в ПАО «Сбербанк» существует программа «Забота о своих сотрудниках», которая включает несколько мероприятий, одно из которых это - день открытых перспектив – мероприятие по профориентации для сотрудников-родителей и их детей-подростков с фокусом в 2017 году на обучении навыкам работы в цифровой среде и межличностному общению.³⁷

Однако срочность рабочих задач неизменно берет верх над роскошью обучения. В исследовании, которое недавно было проведено LinkedIn, обнаружилось, что работники тратят треть рабочего времени на электронную почту, не имеющую отношения к их работе. Традиционные корпоративные учебные порталы (системы управления обучением) используются редко (за исключением обязательных программ повышения квалификации), и на них сложно что-либо найти. Таким образом, обучение попадает в квадрант «важные, но не срочные дела» матрицы Эйзенхауэра. В среднем работники умственного труда тратят на образование всего пять минут в день.³⁸

В статье Шиковой Ю., директора учебного центра «Сетевая академия ЛАНИТ», «Каждый за себя: как и чему учат современные корпорации» опубликованной в журнале

³⁷ Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213.

³⁸ URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/uderzhanie-personala-vo-cto-obhoditsya-poterya-talantlivih-sotrudnikov/> (Дата обращения: 21.05.2019) – Сайт Wrike.

Harvard Business Review Россия, были выделены ключевые тренды в корпоративном образовании взрослых:³⁹

- Непрерывность (life-long-learning, LLL). Обучение становится непрерывным процессом, пронизывающим всю профессиональную жизнь. При этом формальный, институциональный этап уменьшается.

- Микрообучение (Microlearning). Времени на учебу становится все меньше, выкроить несколько часов для занятия — все сложнее. Далеко не все программы можно сократить без ущерба качеству, поэтому среди современных трендов все отчетливее проявляется стремление разделить учебный материал на крошечные (5–10 минут) фрагменты, которые можно изучать в дороге или во время перерыва.

- Геймификация. Большим спросом пользуются образовательные методики, направленные на усиление мотивации и запоминаемости знаний — прежде всего обучение с помощью игр.

- Использование Big Data. Персонализация обучения происходит не «вручную», а автоматически на основе непрерывного мониторинга действий слушателя и сравнения с уже накопленными данными по другим учащимся. Коррективы в содержание занятий вносит информационная система в реальном времени.

2. Программы, направленные на карьерное развитие необходимое сотруднику. Однако компания должна создать для этого комфортные условия.

Исследование, проведенное компанией «Делойт» в 2018 году показало, что только 22% участников исследования в России (41% в мире) из 11 тысяч опрошенных сотрудников, считают, что их организации создают соответствующие эффективные условия.⁴⁰

Примером компании, у которой есть действующая программа, направленная на карьерное развитие, это ПАО Сбербанк, где существует Программа «Путь сотрудника» это полностью прозрачная система. В ней существует SMART-карьера — сервис для сотрудников, где они получают персональные предложения наиболее подходящих и перспективных для них позиций для передвижения и могут откликнуться на вакансии.⁴¹

Так же ПАО «Сбербанк» для руководителей и сотрудников реализовал следующие образовательные программы:

³⁹ Шикова Ю. Каждый за себя: как и чему учат современные корпорации [Электронный ресурс] – URL: <https://www.lanit.ru/press/smi/yuliya-shikova-kazhdyy-za-sebya-kak-i-chemu-uchat-sovremennye-korporatsii/> (Дата обращения: 20.05.2019).

⁴⁰ Chamberlain A. Why Do Employees Stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hbr.org/2017/03/why-do-employees-stay-a-clear-career-path-and-good-pay-for-starters> (Дата обращения: 10.05.2019).

⁴¹ Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213

- подготовлены обучающие разделы для «Руководства по развитию компетенций» по компетенциям «Управление собой» и «Развитие команд и сотрудничество»;
- в программу обучения «Мастерская руководителя ВСП» включено развитие осознанности, эмпатии и наставнического стиля лидерства;
- подготовлен научно-популярный фильм по эмоциональному интеллекту;
- запущены интерактивные ролики по корпоративной культуре

3. Важными программы для привлечения и удержания персонала будут являться льготы в области здоровья и здорового образа. Ведь сейчас возникает тенденция к тому, чтобы вести здоровый образ жизни.

Берри Леонард - один из самых авторитетных мировых экспертов в области качества услуг, профессор маркетинга, который работает в школе бизнеса Мэйо при Техасском университете совместно с Мирабито Э. и Баун У. выделили 6 принципов действительно действенной программы.⁴²

Примером данной программы может служить программа «Здоровье 2.0», которая действует в ПАО «Сбербанк», направленная на укрепление физического, эмоционального и психического здоровья сотрудников. В рамках этой программы проводятся информационные кампании по здоровому питанию, экспресс-диагностика здоровья, формируется единая база знаний в области здорового образа жизни.

4. Программы, направленные на развитие корпоративной культуры компании. Развитая корпоративная культура играет большую роль для сотрудников. Она помогает не перегореть на работе.

Джош Берсин, основатель консалтинговой фирмы Bersin by Deloitte в статье, которая была опубликована в LinkedIn Pulse, предложил руководителям, для формирования успешной корпоративной культуры, которая может удовлетворить ожидания высокоэффективных сотрудников, применять пирамиду потребностей Маслоу. Пояснив это тем, что: «Когда люди чувствуют себя в безопасности (получают достойную зарплату), им хочется, чтобы их работа приносила пользу и соответствовала их личным навыкам и интересам, чтобы их вклад ценили, и чтобы они могли гордиться своей компанией».⁴³

⁴² Берри Л., Мирабито Э., Баун У. Лучший сотрудник – здоровый сотрудник // Harvard Business Review Россия. - 2011. - № 4 (67). - С. 114.

⁴³ Bersin J., Geller J., Wakefield N., Walsh B. Introduction—the new organization [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html/> (Дата обращения: 05.05.2019).

Корпоративная культура должна быть устроена так, чтобы адаптироваться и меняться, подчеркивает Пахчанян А. Ее нельзя менять и адаптировать силой. Ее достаточно подтолкнуть к изменениям, но существенно изменить уже не получится.⁴⁴

Например, в настоящее время компания АBBYY пытается решить сложную задачу экспорта корпоративной культуры в офисы за границей. Сегодня порядка 500 сотрудников компании работают в Германии, Японии, Австралии, Китае, США и других странах. Все они — иностранцы.⁴⁵

5. Программы, нацеленные на налаживание коммуникаций в компании.

Обратная связь, налаженные коммуникации как между руководителем и сотрудником, так и между сотрудниками это достаточно важно.

Проведенное исследование SAP с Oxford Economics в 27 странах в 2014 году показало, что 50% высококлассных специалистов считают нужным обсуждать свою работу с руководителем не менее одного раза в месяц, но только 53% утверждают, что получают от начальства достаточную обратную связь.⁴⁶

Даже очень занятой руководитель должен находить время на частое общение с лучшими участниками команды, а иначе у них может возникнуть ощущение, что их недооценивают, или что в их карьере наступил период застоя.

6. Программы, направленные на предоставление молодежи различных стажировок, конкурсов, для того чтобы заинтересовать их своей компанией и сформировать кадровый резерв и тем самым избежать риска возможного отсутствия и дефицита сотрудников нужных профессий и квалификации.

Например, компания ПАО «Газпром» создала:⁴⁷

- Школа подготовки молодых специалистов ПАО «Газпром»;
- Координационный молодежный совет дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром»;
- советы молодых ученых и специалистов.

7. Программы, направленные на социальную защиту сотрудников.

Таким образом, были выявлены основные направления программ, в соответствии с возможными кадровыми рисками, запросами заинтересованных сторон и тенденциями на рынке труда. Основные из них это: Программы, направленные на обучение сотрудников (в

⁴⁴ Аржанова Я. Winning The Hearts – 2014: лучшие практики мотивации персонала [Электронный ресурс] // КонтурЖурнал. - 2014. - URL: <https://www.kontur.ru/articles/1389> (Дата обращения: 12.12.2018).

⁴⁵ URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/uderzhanie-personala-vo-chto-obhoditsya-poterya-talantlivih-sotrudnikov/> (Дата обращения: 21.05.2019) – Сайт Wrike.

⁴⁶ PwC (2018) PwC's 2018 Digital Banking Consumer Survey: Mobile Users Set the Agenda. London: PricewaterhouseCoopers [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/pwc-fsi-whitepaper-digital-banking-consumer-survey.pdf> (Дата обращения: 18.01.2020).

⁴⁷ Годовой отчет 2018 / ПАО «Газпром». – Москва, 2018. – С. 238

том числе повышение уровня знаний и компетенций в области цифровизации и IT-технологий); льготы в области здоровья и здорового образа; программы, нацеленные на налаживание коммуникаций в компании; программы оценки персонала по заслугам; программы, направленные на развитие корпоративной культуры компании; программы, направленные на карьерное развитие необходимое сотруднику; программы, направленные на распространение альтернативных форм занятости.

Оценка персонала должна быть по заслугам и подразумевать адекватное вознаграждение. Как объясняют Джин Мартин и Конрад Шмидт в своей статье для Harvard Business Review, «Даже сотрудники, не обладающие высоким потенциалом, работают гораздо лучше в компаниях, где приложенные усилия вознаграждаются по заслугам»⁴⁸.

Теория справедливости, предложенная Стейси Адамса основана на утверждении, что люди субъективно оценивают вознаграждение к затраченным усилиям, и ощущение, что кто-то другой отмечен больше и лучше, чаще всего начинают снижать интенсивность работы. Поэтому справедливость вознаграждения стоит учитывать.

В то время как публичное признание остается важнейшим элементом успешной корпоративной культуры, кроме него высокоэффективным сотрудникам необходимо получать частые отзывы и благодарности от непосредственного начальства.

Даже очень занятой руководитель должен находить время на частое общение с лучшими участниками команды, а иначе у них может возникнуть ощущение, что их недооценивают, или что в их карьере наступил период застоя.

Корпоративные социальные программы – это программы и мероприятия, направленные на создание комфортных условия для сотрудников, инструменты повышения удовлетворенности и вовлеченности сотрудников с целью создания условий эффективного бизнеса. Но необходимо понимать, что корпоративны социальные программы — это достаточно четко сформулированные программы, имеющие свое направление, цели, задачи, ресурсы. Программы строятся в соответствии с корпоративной социальной политикой, принятой в организации, с ее стратегией, миссией и ценностями. Так же важно понимать и учитывать теорию поколений, ведь, например, поколению Z в большей степени свойственно творчество и обучение, нежели прямая карьерная лестница.

Подводя итог, можно сказать о том, что важность реализации социальных программ для удержания и привлечения ценных сотрудников в организации нельзя недооценивать. Применение социальных программ, с учетом персонифицированного подхода к потребностям той категории сотрудников, которых необходимо удержать или привлечь, дает

⁴⁸Martin J., Schmidt C. How to Keep Your Top Talent [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent> (Дата обращения: 23.05.2019).

положительный результат – а именно лояльных, заинтересованных сотрудников и эффективную работу с их стороны, что потом приносит прибыль компании.

Корпоративная социальная политика реализуется с помощью корпоративных социальных программ – а именно социальных мероприятий, которые имеют разное направления и разработаны для:

- Повышения лояльности сотрудников;
- Улучшения рабочих условий;
- Поддержания здоровой атмосферы в компании;
- Повышения продуктивности труда;
- Поднятия корпоративного духа команды.

Необходимо давать как можно больше возможностей сотрудникам для развития и творчества, ведь на смену поколению идет поколение Z, которому это необходимо.

Чтобы определить наиболее эффективные направления корпоративных социальных программ и зажечь неподдельным энтузиазмом свою команду, важно подобрать такие программы для мотивации сотрудников, которые наиболее сильно подходят под менталитет, соответствуют потребностям поколения, под образ жизни и потребности сотрудников, для того чтобы программы были наиболее эффективны.

В соответствии с выделенными рисками в, которые были упомянуты в первом пункте, тенденциями рынка труда и запросами заинтересованных сторон, а именно сотрудников можно выделить следующие направления корпоративных социальных программ, которые выступают инструментами привлечения и удержания персонала:

1. Программы, направленные на обучение сотрудников.
2. Программы, направленные на карьерное развитие.
3. Программы направленные на поддержание здоровья и здорового образа.
4. Программы, направленные на развитие корпоративной культуры компании.
5. Программы, направленные на привлечение молодежи.
6. Программы, направленные на социальную защиту сотрудников.

Повышение эффективности социальных программ ведет к снижению текучести специалистов и привлечению высокопрофессиональных специалистов в компанию, а значит увеличению человеческого и социального капитала, что в свою очередь ведет к росту нематериальных активов и росту конкурентоспособности. Необходимо правильно подбирать корпоративные социальные программы, с учетом запросов заинтересованных сторон и возможностей компании.

2 ГЛАВА. КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

2.1. Специфика управления персоналом в банковской сфере

Банк является денежно-кредитным институтом, оказывающим определенные виды услуг, в соответствии с этим, персонал банка по виду участия в технологическом процессе можно разделить на две группы специалистов:⁴⁹

- непосредственно обслуживающих клиентов банка (front-office);
- специалистов, обеспечивающих нормальную работу всех структурных подразделений и банка в целом (back-office).

Специалисты, работающие с клиентами, должны обладать не только соответствующими профессиональными знаниями, но дополнительно еще и навыками общения, культурой обслуживания, знать психологию поведения банковских клиентов. Известно, что банк работает в высоко конкурентной постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рисковый характер.

Повышенный риск банковской деятельности требует от его персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты работы банка, на его имидж и его судьбу. Любой рядовой эпизод банковской работы по обслуживанию клиентов (выдача денег из кассы банка, предоставление ссуды клиенту, зачисление денег на расчетный счет и т.д.) может привести банк как к успеху, так и к банкротству. Это накладывает определенный отпечаток на специфику труда банковских работников, требует наличия у них соответствующих личностных качеств, необходимых для работы в стрессовых ситуациях.

Особые требования к персоналу выдвигаются и в связи с необходимостью сохранения банковской тайны и другой конфиденциальной информации, связанной как с обслуживанием клиентских счетов, так и с денежно-кредитной и финансовой политикой самого банка. Реализация данного требования в известной степени затруднена тем, что в банковском деле прямой доступ к такого рода информации имеют представители почти всех категорий персонала, поскольку считается, что информационное обеспечение каждого работника является важным условием его успешной деятельности.

В статье «Особенности управления персоналом банка», авторами которой являются Кох И.А. и Трофимова О.М., было проведено и описано исследование банковских служащих

⁴⁹ Безделов Д.А., Никонова Т.В., Одегов Ю.Г. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Д.А. Безделов, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с.

в России. Выборка составляла 400 сотрудников, которые были опрошены в 2018 году. Для опроса было отобрано с учетом образования и рода занятий.⁵⁰

- по полу – 40% мужчин и 60% женщин;
- по возрасту – до 30 лет – 25%, от 31 до 50 лет – 48% и после 51 года – 7%.

Около половины из них (53,8% опрошенных) проработали в банках менее 6 лет, от 6 до 12 лет – 24,0% и 12 и более лет – 22,2 % опрошенных служащих. Можно отметить, что увеличивается доля лиц, оформленных на постоянной основе и имеющих бессрочный трудовой договор: с 71,7% (на предыдущем месте работы) до 86,1% опрошенных служащих (на нынешнем месте работы). Авторы также упоминают, что: «10–15 лет назад нередко преобладали работники, оформленные временно».

Авторы говорят о том, что профессия банковского служащего пользуется популярностью и имеет высокий социальный и профессиональный престиж в обществе. Упоминается то, что значительно увеличилось количество учебных заведений, ведущих подготовку специалистов для финансово-кредитной сферы. Изменился и половозрастной состав банковских служащих. Если ранее традиционным для банковской сферы была высокая доля женщин (91%), то теперь он значительно снизился, хотя сохраняется асимметрия в пользу женщин (68%). Кадровый состав банков постоянно омолаживается.

Однако, проведя анализ 3 банков России: ПАО Сбербанк, ВТБ и ВнешЭкономБанк исходя из предоставленной нефинансовой отчетности с 2014 по 2018 год, были сделаны следующие выводы.

Ниже можно увидеть разбивку по полу относительно каждого банка, и основную часть персонала банков составляют женщины. И ситуация не меняется уже на протяжении 5 лет. Количество женщин с каждым годом увеличивается. Что противоречит данным исследования, приведенным в статье (Рис. 2.1; Рис. 2.2).

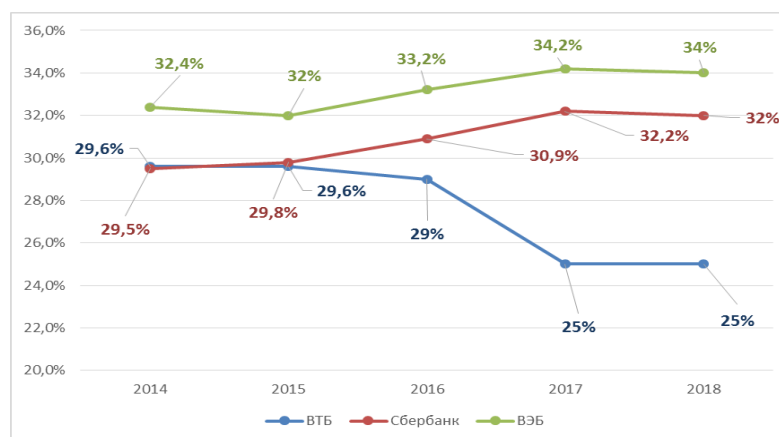


Рис. 2.1. Состав мужчин в 3 банках

⁵⁰ Кох И.А., Трофимова О.М. Особенности управления персоналом банка // Вопросы управления. - 2018. - № 2. - С. 155 -161.

Составлено на основе нефинансовых отчетов Сбербанка, ВТБ и ВнешЭкономБанка в периоде с 2014 по 2018 год: Годовой отчет 2014 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2014. – С. 114. Годовой отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 98. Годовой отчет 2014 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2014. – С. 109. Годовой отчет 2015 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2015. – С. 106. Годовой отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 111. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153. Годовой отчет 2016 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2016. – С. 108. Годовой отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 119. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310. Годовой отчет 2017 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2017. – С. 124. Годовой отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 129. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198. Годовой отчет 2018 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2018. – С. 136. Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213.

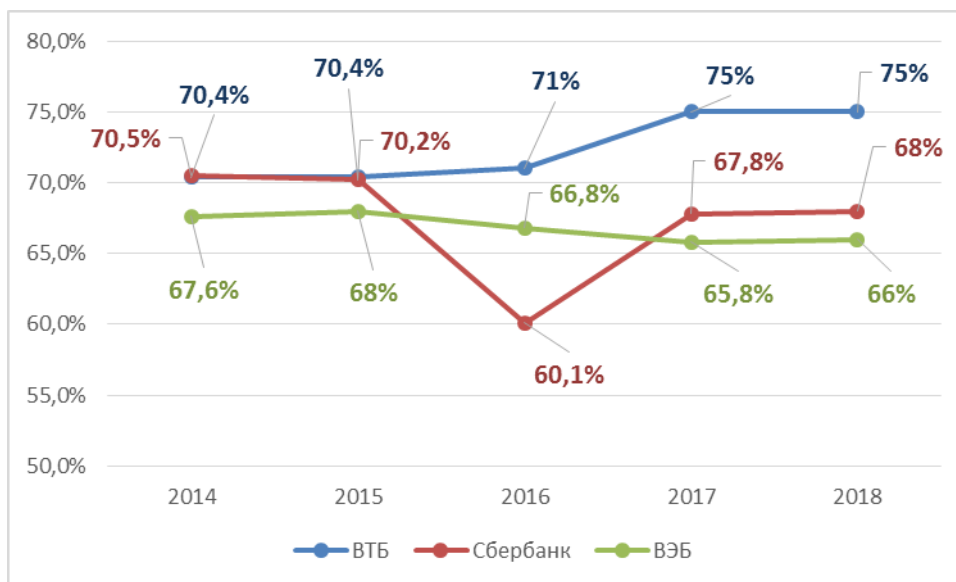


Рис. 2.2. Состав женщин в 3 банках

Составлено на основе нефинансовых отчетов Сбербанка, ВТБ и ВнешЭкономБанка в периоде с 2014 по 2018 год: Годовой отчет 2014 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2014. – С. 114. Годовой отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 98. Годовой отчет 2014 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2014. – С. 109. Годовой отчет 2015 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2015. – С. 106. Годовой отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 111. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153. Годовой отчет 2016 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2016. – С. 108. Годовой отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 119. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310. Годовой отчет 2017 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2017. – С. 124. Годовой отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 129. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198. Годовой отчет 2018 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2018. – С. 136. Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213.

Далее, рассматривая возрастную структуру персонала, можно увидеть, что основная часть персонала находится в возрасте от 30 до 50 лет и этот коэффициент вырос с 2014 года во всех трех банках в среднем на 10%.

Демографические потрясения сделали рабочую силу как моложе, так и старше, а также стали более разнообразными.

А персонал, который находится в возрасте до 30 лет – молодое поколение, снизился: в Сбербанке на 10%, в ВТБ на 8%, и ВнешЭкономБанке на 13%. Однако это может означать что те, кому было до 30 лет, сейчас находятся в возрасте от 30 до 50 лет. Но, также это может означать, что набор молодых специалистов сейчас в стадии застоя. И молодое поколение плохо привлекается в банковский сектор, или же очень быстро его покидает. И эти данные опять же противоречат проведенному исследованию, описанному выше (Таблица 2.1).

Таблица 2.1

Возрастной состав персонала по 3 банкам*

		2014	2015	2016	2017	2018
Сбербанк	старше 50	9%	10%	9%	9%	8%
	31-50	48%	50%	52%	55%	59%
	моложе 30	43%	41%	39%	37%	33%
ВТБ	старше 50	8%	8%	9%	8%	7%
	31-50	47%	48%	50%	54%	56%
	моложе 30	45%	44%	41%	38%	37%
ВЭБ	старше 50	13%	13%	26%	14%	15%
	31-50	53%	58%	60%	61%	63%
	моложе 30	35%	29%	14%	25%	22%

*Составлено на основе нефинансовых отчетов Сбербанка, ВТБ и ВнешЭкономБанка в периоде с 2014 по 2018 год: Годовой отчет 2014 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2014. – С. 114. Годовой отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 98. Годовой отчет 2014 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2014. – С. 109. Годовой отчет 2015 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2015. – С. 106. Годовой отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 111. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153. Годовой отчет 2016 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2016. – С. 108. Годовой отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 119. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310. Годовой отчет 2017 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2017. – С. 124. Годовой отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 129. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198. Годовой отчет 2018 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2018. – С. 136. Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213.

Вместе с тем финансово-кредитная страта как профессионально-структурная группа не обладает пока выраженной социальной стабильностью. Здесь происходят постоянные изменения, связанные с реструктуризацией социально-профессиональной структуры и высокой текучестью кадров.

Обозначая проблему текучести в банковском секторе, можно привести анализ текучести по 3 банкам с 2014 года по 2018. Можно пронаблюдать тенденцию роста текучести персонала начиная с 2016 года, в ВЭБ эта тенденция началась после 2015 (Рис. 2.3).

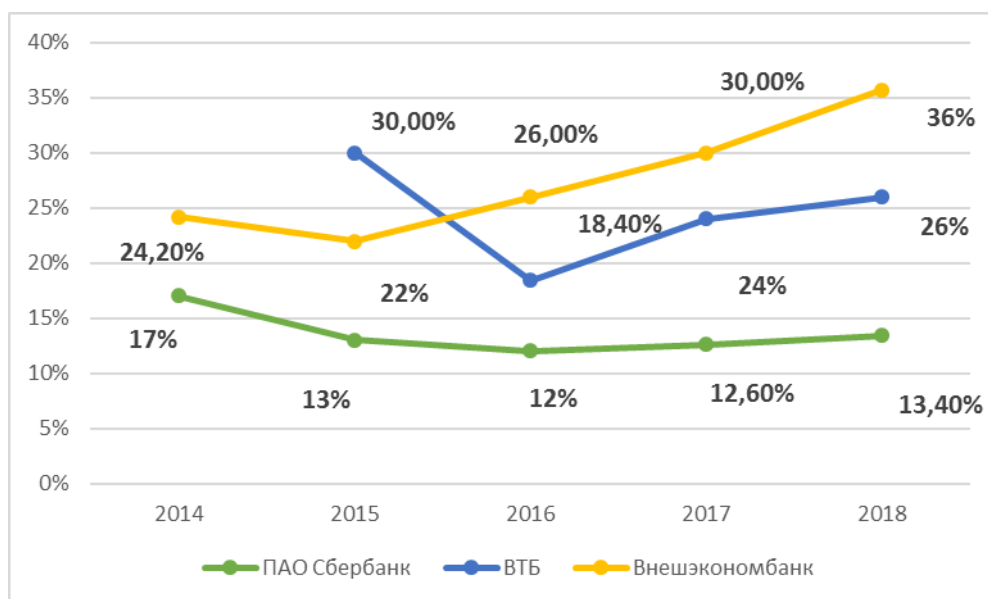


Рис. 2.3. Текучесть персонала по 3 банкам

Составлено на основе нефинансовых отчетов Сбербанка, ВТБ и ВнешЭкономБанка в периоде с 2014 по 2018 год: Годовой отчет 2014 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2014. – С. 114. Годовой отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 98. Годовой отчет 2014 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2014. – С. 109. Годовой отчет 2015 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2015. – С. 106. Годовой отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 111. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153. Годовой отчет 2016 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2016. – С. 108. Годовой отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 119. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310. Годовой отчет 2017 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2017. – С. 124. Годовой отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 129. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198. Годовой отчет 2018 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2018. – С. 136. Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213.

По сравнению с 2016 годом, когда текучесть персонала была на уровне 18,8%, произошел значительный скачок до 25% в 2018 году. Что говорит о том, что проблема есть, персонал уходит, а квалифицированного персонала не хватает. Но зная, что в банках есть массовый персонал (продажи), в отчетах не хватает информации текучесть отдельно по массовому персоналу, так как он составляет большую часть персонала банка. И данный персонал обусловлен высокой текучестью.

Профессия банковского служащего предъявляет определенные требования к компетенциям и личным качествам. Эти особые требования обусловлены особенностями профессиональной деятельности. Так, например, как и все служащие, связанные с финансовой информацией, от банковских служащих требуется способность к длительной концентрации внимания. Они должны обладать высокой дисциплинированностью, поскольку им приходится работать в полном соответствии с множеством правил и норм законодательства. Поведение служащих регулируется служебными инструкциями, нарушение которых может повлечь тяжелые последствия, например, в случае утечки важной служебной информации или грубой ошибки при оформлении документов.⁵¹

⁵¹ Бодров А. А., Сенкус В. В. Конкуренция банков и определение конкурентных преимуществ на современном рынке банковских услуг // Вестник Кемеровского государственного университета. - 2013. - № 2-1 (54). - С. 263-266.

Содержание и характер труда способствуют тому, что со временем у банковских служащих развиваются такие черты характера, как педантизм и консервативность, нормативное мышление, что может вызвать профессиональные деформации сознания личности. У банковских работников формируются и другие качества, свойственные работникам кредитно-финансовой сферы и зависящие от особенностей самой отрасли или конкретной профессиональной специализации работника. Некоторые качества обусловлены различиями российских банков по масштабу, роду деятельности, специализации работника, а также спецификой корпоративных правил внутреннего распорядка. В частности, одни требования предъявляются к работнику, занятого кредитованием крупного бизнеса, и другие при работе с физическими лицами, требующей соблюдения более строгих этических правил и предъявляющих более высокие требования к стрессоустойчивости и психологической выдержке. Совсем другие требования предъявляются к служащим банка, занятых кредитованием, либо аудитом, сотрудникам бухгалтерии или к специалистам по безопасности, по информационным технологиям.⁵²

Влияние внешнеполитических условий и рост конкуренции в банковском секторе обусловили высокую значимость постоянного и непрерывного повышения эффективности использования имеющегося трудового потенциала персонала банка для обеспечения его жизнеспособности.⁵³

В исследовании Кох И.А. и Трофимовой О.М было выявлено, что высшее образование имеют 96,6% опрошенных служащих, причем из них высшее экономическое только около половины (53,6%). Высокую численность персонала с высшим образованием авторы объясняют тем, что опрос проводился преимущественно в центральных офисах банков. В периферийных филиалах и отделениях банка немало сотрудников со средним специальным образованием.

Результативность трудовой деятельности, как известно, в значительной степени зависят от удовлетворенности трудом, условиями и характером работы. О ценностях банковских служащих, их отношении к труду дают представление результаты массового опроса банковских служащих.

Данные опроса показали, что банковские служащие больше всего ценят уважение коллег и свободу (право) выбора места работы, возможность свободно выражать свое мнение о происходящем на работе, а также перспективы сделать карьеру. Для сотрудников банка

⁵² Кох И.А., Трофимова О.М. Особенности управления персоналом банка // Вопросы управления. - 2018. - № 2. - С. 155 -161.

⁵³ Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала банка [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 393-395. — URL <https://www.moluch.ru/archive/92/20248/> (дата обращения: 18.12.2019).

очень важно, чтобы заработная плата была адекватна трудовому вкладу, что можно еще назвать приверженностью принципу справедливости.

Также результаты опроса показывают, что в банковской сфере используется широкий спектр нематериальных средств стимулирования, которые получили общее название «социальный пакет». На втором месте по популярности – повышение заработной платы. Эти два стимула относятся к материальным, а вот на третьем месте – нематериальный стимул – похвала. Другие стимулы могут быть отнесены и к материальным, и к нематериальным, однако по своему содержанию могут быть отнесены к «социальному пакету», создающий привлекательность работы в банковской сфере.⁵⁴

Известный японский предприниматель и менеджер Акио Морита, основатель корпорации Sony, раскрывая особенности японской модели управления персоналом, отмечает необходимость учитывать внутренние мотивы работника к труду: «Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения людей за труд. Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

В России есть сложности — трудно найти классного специалиста, который «делает бизнес». Сказывается недостаток качественного образования в соответствующих областях. Плюс исторический фактор: нашему бизнесу всего двадцать лет. Америка, построенная людьми авантюрного типа, оттачивала эти навыки столетиями. Постепенно появляются и у нас хорошие специалисты в новых сферах, но не слишком быстро.⁵⁵

Конкуренция в рыночной экономике зависит от большого количества факторов. Конкуренция между различными экономическими агентами, такими как банки, складывается из конкуренции в отдельных сферах, определяющих функционирование этих агентов в современной экономике. Кучма К. П. и Горбунова О.Н. в своей статье «Персонал банка как критерий его конкурентоспособности» назвали некоторые из них: применение информационных технологий; конкурентные преимущества и высокий уровень качества трудового ресурса; количество и качество внедряемых инноваций.⁵⁶

К основным факторам, определяющим банковскую конкуренцию, можно отнести: – степень концентрации банков в регионе; – известность банка; – унифицированность сервисных услуг по банковским продуктам и услугам; – качество и простота банковского

⁵⁴ Кох И.А. Управление трудовой мотивацией банковских служащих // Вопросы управления. - 2019. - №3(39). - С. 179-188.

⁵⁵ Касперская Н., Кузнецова И., Свердлов Д., Фей К., Швакман И. Е. Удержать лучших // Harvard Business Review Россия. – 2010. – С. 61-68.

⁵⁶ Кучма К. П., Горбунова О. Н. Эконометрическое моделирование для управления человеческим ресурсом // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: мат-лы III Междунар. науч. практ. конф. (22 окт. 2013 г.). / отв. ред. Н. В. Уварина. Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2013.

продукта; – уровень профессионализма сотрудников; – качество надежности и гарантии банка; – конкурентное преимущество коммерческого банка.⁵⁷

От того, каков уровень профессиональной подготовки работников, зависит очень многое. Работа в финансовых учреждениях требует хорошего умения считать, ориентироваться в любой документации, также требуется внимание и усидчивость. Самая главная черта любого служащего – это ответственность.

Сегодня хороший банковский работник – это не просто специалист со специальным высшим образованием. Это психолог, старающийся найти наиболее полный контакт со своим клиентом, предложить ему именно тот банковский продукт, который оправдывает все его ожидания. С другой стороны, работник должен учитывать возможность получения прибыли для своей компании. Обобщая, сотрудник банка – это своеобразный посредник между финансовой организацией и конечным потребителем, который постоянно находится на тонкой грани.⁵⁸

Цифровые технологии сейчас повсюду, разрушая бизнес-модели и радикально меняя рабочее место и способ выполнения работы.⁵⁹

Барашкова М. А. определяет частные профессиональные требования, которые предъявляются к работникам, занимающим определенные должности в структуре банка. Такие требования прописываются в должностных инструкциях. Они содержат в себе объективные требования с учетом специфики деятельности – составляющих трудового поста.⁶⁰

- 1) заданные цели о результате труда;
- 2) заданный предмет (система);
- 3) система средств труда;
- 4) система служебных обязанностей;
- 5) производственная среда, предметные и социальные условия.

Е. Е. Крук в своей статье «Кадровая политика и мотивационная среда организации как важнейшие элементы системы управления персоналом банка» отмечает, что банк работает в высококонкурентной и постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рискованный характер. Это требует от персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный

⁵⁷ Горбунова О. Н. Кучма К. П., Персонал банка как критерий его конкурентоспособности // Социально-экономические процессы и явления. – 2015. - №4. – С. 55 - 61.

⁵⁸ Дубровская А., Понамарева А. Исследование: резкий рост спроса на банковских сотрудников [Электронный ресурс] URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9530366/> (Дата обращения: 10.11.2019).

⁵⁹ Касперская Н., Кузнецова И., Свердлов Д., Фей К., Швакман И. Е. Удержать лучших // Harvard Business Review Россия. – 2010. – С. 61-68.

⁶⁰ Барашкова М. А. Факторы, определяющие банковскую конкуренцию на региональном уровне, и их значение // Актуальные вопросы экономических наук. - 2009. - № 9. - С. 21-25.

работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты деятельности банка, на его имидж и его судьбу. Любой рядовой эпизод банковских будней может привести банк как к успеху, так и к банкротству. Это накладывает определенный отпечаток на специфику труда банковских работников, требует наличия у них соответствующих личностных качеств.⁶¹

«Наличие специалистов, обладающих достаточными компетенциями для взаимодействия с современными клиентами банков, позволяет рассматривать их как эффективный нематериальный актив, обеспечивающий стабильно высокий уровень доходности на вложенный акционерами капитал, и как один из основных факторов повышения конкурентоспособности банка», – А. В. Андреева.⁶²

Можно сформулировать следующие специфические черты в работе с персоналом в банковских коллективах, которые диктует время:

- Постоянные изменения в обществе и банковской системе и перемены на рынке труда;
- быстрое развитие IT-технологий;
- объективные процессы усложнения содержания труда, повышение требований к его качеству, совершенствование технологий;
- устаревание прежних знаний и методов работы и избирательность в применении зарубежного опыта;
- расширение международных контактов, необходимость учета международных стандартов;
- работа в цепочках, так как один сотрудник в большинстве случаев не ведет клиента один;
- комплаенс – соблюдение этики на основе соблюдения законов;
- необходимость интеграции в деятельность банков принципов ответственности и устойчивого развития;
- для квалифицированной профессиональной деятельности – важно профессиональное экономическое образование.

Лавриненко А., Шматко Н. в статье «Компетенции XXI века в финансовом секторе: перспективы радикальной трансформации профессий» определяют значимыми драйверами изменения требований к кадрам и компетенциям в финансовом секторе - цифровизацию отрасли финансовых услуг, рост сегмента мобильного банкинга и финтехреволюция.

⁶¹ Крук Е. Е. Кадровая политика и мотивационная среда организации как важнейшие элементы системы управления персоналом банка // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2013. - № 2. - С. 66-69.

⁶² Андреева А. В. Управление компетенциями персонала в системе обеспечения конкурентоспособности банка // Terra Economicus. - 2012. - № 2-3. - С. 75-79.

Цифровизация ключевых процессов в банках позволяет сокращать издержки и улучшать клиентский опыт.⁶³

Согласно результатам исследования PricewaterhouseCoopers (PwC) в 2017 г. потребители комфортно себя чувствовали в модели «цифровой многоканальности», т. е. не отдавали предпочтения какому-то одному каналу взаимодействия с банком (интернет-браузер или мобильное приложение). Аналогичное исследование 2018 г. Показало переход значительной части клиентов исключительно на мобильный банкинг [PwC, 2018]. Таким образом, усиливается необходимость не только оптимизировать персонал банковских отделений, но и максимально эффективно выстраивать работу бэк-офиса.⁶⁴

В статье проводится исследование и в результате анализа Системой iFORA были обработаны около 18 тыс. текстов вакансий топ-15 организаций российского финансового сектора за сентябрь–декабрь 2018 г., полученные из открытых источников.⁶⁵

В результате анализа, проведенного в статье можно увидеть, что уже сейчас спрос работодателей финансовой сферы ориентирован по большей части на цифровые навыки соискателей: знание языков программирования и специфики их применения в банковском секторе, опыт работы с банковским программным обеспечением, навыки поисковой оптимизации и пр. По-прежнему сохраняется спрос на навыки продаж, в том числе в секторе B2B, и так называемые «мягкие» навыки — личностные характеристики сотрудника, не связанные с конкретной предметной областью, которые сказываются на стиле и эффективности его работы (коммуникабельность, стрессоустойчивость, целеустремленность и пр.). В отдельные кластеры выделяются навыки, связанные с юриспруденцией, ценными бумагами и делопроизводством.

В ситуации внедрения банком цифровых технологий значительная часть актуальных на сегодняшний день функций специалистов потребует расширения набора компетенций. Часть функций находится под угрозой замещения технологическими решениями, а некоторые функции изменятся незначительно. Главной тенденцией является не полная замена или вытеснение отдельных профессий бэк-офиса, но их неоднородная трансформация в разных объемах и с разной степенью интенсивности.

Развитие автоматизированных систем и голосовой биометрии будет способствовать вытеснению сотрудников подразделений контакт-центров, занимающихся стандартными

⁶³ Лавриненко А., Шматко Н. Компетенции XXI века в финансовом секторе: перспективы радикальной трансформации профессий // Форсайт. – 2019. - №2. – С. 42-51.

⁶⁴ PwC (2018) PwC's 2018 Digital Banking Consumer Survey: Mobile Users Set the Agenda. London: PricewaterhouseCoopers [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/pwc-fsi-whitepaper-digital-banking-consumer-survey.pdf/> (Дата обращения: 18.01.2020).

⁶⁵ Лавриненко А., Шматко Н. Компетенции XXI века в финансовом секторе: перспективы радикальной трансформации профессий // Форсайт. – 2019. - №2. – С. 42-51.

(типичными) вопросами. В перспективе такие сотрудники будут задействованы в решении нестандартных (конфликтных) ситуаций и обслуживании клиентов премиального класса

Автоматизация рутинных банковских операций (обработка правовых документов, поиск должников и их имущества и т.д.) уже сейчас позволяет высвободить у специалистов по работе с проблемными активами значительное время и потратить его на более сложные процедуры.

Искусственный интеллект является одним из приоритетов цифровой трансформации банковской деятельности во всем мире, радикально видоизменяя систему сбора и анализа информации о клиентах, продуктах, объектах инвестиций, источниках денежных ресурсов и пр. Во многих банках эти технологии служат сокращению времени обслуживания и планирования загрузки в колл-центрах, выявлению сомнительных операций, кредитному скорингу, анализу и предсказательному моделированию рисков досрочного изъятия депозитов, алгоритмической торговле и др.

По итогу было выделено, что ключевой компетенцией становится аналитика больших данных, определяя конкурентоспособность банков будущего и открывая возможности массовой персонализации и решения большинства банковских задач (прогнозирование поведения клиентов, оптимизации продуктовой линейки, оценки рисков дефолта и др.).

Во всех функциональных блоках банка сотрудникам предстоит работать в высокотехнологичной среде и решать высокоуровневые задачи; прежде всего речь идет о развитии методологии в соответствующих областях, моделировании и принятии решений на основе продвинутой аналитики. Со временем сотрудники будут вынуждены постоянно расширять и «пересобирать» свой набор (портфель) компетенций под новые возникающие задачи, поэтому особое значение приобретают разнообразные «мягкие» компетенции, обеспечивающие адаптивность специалистов к меняющимся рынкам и технологиям.

Также исследователи рассматривают ориентацию на клиента как ключевую компетенцию персонала, необходимую для поддержания клиентоориентированности компании и обеспечивающую ей конкурентное положение на рынке.⁶⁶ Компании могут быть ориентированы на формирование различных ключевых компетенций для достижения более высокой эффективности. При этом существует ряд отраслей и сфер деятельности, функционирование в которых невозможно без ориентации на нужды клиента, одна из них это финансовый сектор.

В финансовом секторе, в том числе в сфере банковских услуг наличие у персонала данной компетенции особенно значимо, так как до 80% сотрудников банков и финансовых

⁶⁶ Клепнева К. В. Управление клиентоориентированностью персонала в международной компании: автореферат дис. канд. экон. наук: М., 2016.

посредников являются сотрудниками фронт–офиса, то есть находятся в непосредственном контакте с клиентами. Также исследователями отмечается повышенная необходимость персонализации отношений в данной сфере деятельности в связи с неуверенностью и недостаточной финансовой грамотностью некоторых клиентов.⁶⁷

В статье «Компетенция ориентация на клиента как ключевая компетенция персонала банка» Мельниковой И.Ю. был проведен анализ содержания профессиональных стандартов специалистов. Изучено наличие элементов компетенции «ориентация на клиента» в содержании трудовых функций персонала банковской сферы. По итогу исследования было отмечено, что во всех изучаемых документах отсутствует такой элемент компетенции как осуществление мониторинга удовлетворенности потребителя. В квалификационных требованиях, приведенных в должностных инструкциях, компетенция «ориентация на клиента» присутствует лишь фрагментарно и сводится в основном к элементам текущего обслуживания.⁶⁸

Таким образом требования к персоналу можно сформулировать следующим образом:

- готовность к переменам, умение прогнозировать, предвидеть, стремление постоянно учиться;
- необходимость поиска, творчества, инициативы;
- умение работать с IT-технологиями;
- стойкость и преданность делу, системе своего банка;
- стремление учиться;
- работа с клиентами;
- эмоциональная устойчивость;
- способность отвечать за проведенные операции и принятые решения;
- знание в области банковского менеджмента и экономики.

Компетенциями тогда будут являться:

- 1) Работа с IT-технологиями;
- 2) Клиентоориентированность;
- 3) Стрессоустойчивость;
- 4) Гибкость;
- 5) Умение работать в команде;
- 6) Аналитическое мышление;

⁶⁷ Неретина Е. А., Солдатова Е. В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Финансы и кредит. – 2012. - №7 (487). - С. 2-14.

⁶⁸ Мельникова И.Ю. Компетенция ориентация на клиента как ключевая компетенция персонала банка // Бюллетень науки и практики. – 2018. - №7. – С. 412-417.

- 7) Ответственность;
- 8) Высшее образование.

Таким образом, были определены специфические черты работы персонала в банковской сфере, выделены требования и соответствующие компетенции к персоналу. Текучесть в банковской сфере растет, что показывает анализ нефинансовой отчетности и исследования, описанные выше. Это ведет к тому, что для специфического мотивирования персонала для работы в банке, необходимо предпринимать дополнительные усилия в виде корпоративных социальных программ, которые должны быть системны и регулярны в своем использовании и также должны удовлетворять запросы заинтересованных сторон, в данном случае, сотрудников банка, что в свою очередь может привести к росту роли внутренней социальной политики.

2.2. Социальные программы российских банков и их роль в привлечении и удержании персонала

Исследуя социальные программы российских банков, был проведен сравнительный анализ, контент-анализ нефинансовой отчетности по 3 крупным государственным банкам России с 2014 по 2018 год включительно: годовые отчеты Сбербанка, социальные и годовые отчеты ВТБ, годовые отчеты ВнешЭкономБанка. Таким образом предметом послужили корпоративные социальные программы, которые были указаны в нефинансовых отчетах 3 банков.

Сравнительный анализ был проведен по ключевым направлениям корпоративной социальной политики, выделенные в предыдущей главе. А именно: Развитие персонала, здоровье и здоровый образ жизни, социальная защита, корпоративная культура, привлечение и удержание молодежи и прочее, если это было выявлено. Было проведено сравнение банков исходя из динамики развития и сравнение между собой 3 банков, в том числе по предоставлению информации.

Также были проанализированы другие интернет источники: такие как Банки.ру для получения информации о том, почему сотрудники уходят из компании.

Проанализировав 250 отзывов на сайте Banki.ru о ВТБ и Сбербанке, как о работодателе за 2019 год, можно увидеть, что основные претензии сотрудников относятся к (Таблица 2.2):⁶⁹

1. Некомпетентности руководства (унижения, оскорбления, игнорируют идеи сотрудников, отсутствие управленческих навыков), что говорит о действительной нехватке высококвалифицированного персонала;

⁶⁹ URL: <https://www.banki.ru/services/official/bank/> (Дата обращения: 10.11.2019) – Сайт Banki.ru

2. Условия труда – сокращение обеда, отсутствие рабочего места, график работы (постоянные задержки), вранье клиентам. Таким образом содержание работы также важно для сотрудников;

3. Большая нагрузка, возможно из-за этого сокращают обеды, приходится задерживаться. Нехватка персонала здесь также играет роль, так как при наличии достаточного количества персонала, возможно нагрузка распределялась бы равномернее;

4. Некомпетентность HR-службы;

5. Соц. пакет – отсутствие поддержки материнства; выплаты, курсы о которых пишут в нефинансовой отчетности;

6. Отсутствие нормальной возможности обучения и карьерного роста так же влияет на уход персонала из компании (руководители не отпускают на обучение, не предлагают обучение);

7. Отсутствие корпоративных мероприятий (нет времени на корпоративные мероприятия, руководитель против).

Таблица 2.2

Анализ отзывов сотрудников о банках

Направление (250 отзывов: ВТБ+Сбербанк)		Частота упоминания проблемы	
Условия труда и содержание работы	Сокращение обеда; отсутствие рабочего места; вранье клиентам	52	
	График работы	32	
Напряженная обстановка в коллективе		30	
Руководство	Некомпетентность руководителя (унижение, оскорбления, отсутствие управленческих навыков)	98	
	Хорошее руководство	8	
Профессиональные заболевания		6	
Стажировки	Отсутствие обучения	9	
	Отсутствие оплаты	17	
Нагрузка		45	
Некомпетентность HR службы	Необоснованный отказ кандидату	29	
	Неуважительное обращение и вранье	30	
	Необоснованное увольнение	15	
	Необоснованный отказ в практике	1	
Соц. пакет	Поддержка материнства	Выплаты и поддержка	29
		Увольнение	5

Направление (250 отзывов: ВТБ+Сбербанк)		Частота упоминания проблемы
	Отказ в отпуске	14
	Проблемы с оплатой больничного	10
	Отсутствие выплат по корпоративной пенсионной программе	7
	Отсутствие знаний о социальном пакете	4
Отсутствие корпоративных мероприятий		27
Отсутствие обучения		36
Отсутствие карьерного роста		20
Выплаты	Выплаты премии – отсутствие	21
	Отсутствие выплат ЗП по увольнению	14
	Отсутствие выплат за приведи друга (Сбербанк)	1
Инициативы	Не нужны квалифицированные работники	8
	Игнорирование идей сотрудников	16
Другое		25

*Составлено автором по отзывам сотрудников на сайте Banki.ru

Однако данные не отражают какое число уволенных занимают от общего числа занятых. Но данные отзывов нельзя игнорировать, ведь потенциальные кандидаты, читают отзывы.

Согласно исследованию CareerArc, по опросу 218 специалистов по персоналу и 1369 работающих и безработных специалистов на предмет их взглядов на методы брендинга работодателей, и его влияния - 75% соискателей изучают бренд работодателя перед тем, как выразить свою заинтересованность в вакансии. Как показывают исследования Glassdoor, 68% соискателей доверяют отзывам, однако по данным Glassdoor, 62% кандидатов улучшает мнение о работодателе, если видят, что представители компании публично отвечают на отзывы сотрудников.⁷⁰

Также каждый сотрудник, оставивший отзыв, оценивал 5 аспектов работы по 5-ти бальной шкале: зарплата, соц. пакет, коллектив, руководство и общий комфорт. Ниже среднего значения получили такие аспекты как: руководство, общий комфорт и соц. пакет. Но в целом все аспекты, представленные для оценки, не достигли идеального значения. Хотя и в отдельных случаях были оценены по наивысшему баллу (Рис. 2.4).

⁷⁰ Таллула Д Исследование брендинга работодателей 2015: 9 ключевых выводов [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.careerarc.com/blog/2015/06/38-percent-of-employees-who-were-let-go-share-negative-views-of-employers-new-careerarc-employer-branding-study/> (Дата обращения: 10.12.2019)

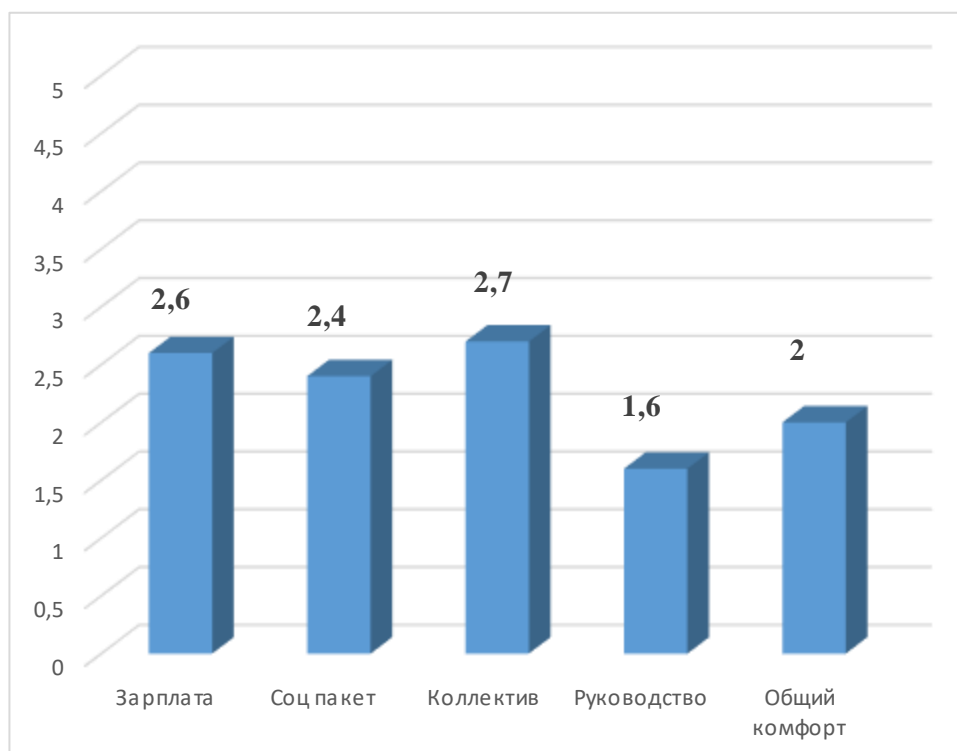


Рис. 2.4. Оценка сотрудниками банков

*Составлено автором по отзывам сотрудников на сайте Banki.ru

Анализ нефинансовых отчетов 3 банков: ПАО Сбербанк, ВТБ и Внешэкономбанк, позволил проследить динамику развития корпоративных социальных программ и мероприятий по разным направлениям в течении 5 лет с 2014 года по 2018.

Первым банком для рассмотрения динамики был Сбербанк. Данный банк использует только годовые отчеты с 2015 года, в которых отражена информации в отношении заинтересованных сторон (Приложение 1).

Обучение и развитие персонала было всегда важным для Сбербанка, со временем программы обучения развивались, дополнялись.

В 2018 году все сотрудники получили доступ к курсам Виртуальной школы, ранее рассчитанным только на руководителей. Общее количество электронных курсов, доступных сотрудникам банка, — более 600.

Программы обучения, доступные для сотрудников, включают, с одной стороны, общие курсы, обязательные для всех сотрудников, например, в части риск-менеджмента, противодействия коррупции, отмывания преступных доходов, цифровых навыков и охраны труда. С другой стороны, для узких специалистов разработаны профильные образовательные модули, такие как подготовка к продаже слитков физическим лицам или работа в специальных программах.

Отдельным направлением является развитие у сотрудников soft skills. Банк предлагает большой блок образовательных программ, в том числе для команд Agile, которые должны

позволить сотрудникам развивать новые навыки для успешного решения задач Стратегии 2020: навыки взаимодействия, решения конфликтов, работы в плоских структурах, управления изменениями, а также эмоциональный интеллект и управление стрессом и энергией.

В отчетах Сбербанка, рассказывается о реализации множества возможностей для развития и карьерного роста сотрудников, которые вписаны в регулярный HR-цикл и реализованы в системе Success Factors: выбор целевой роли и составление индивидуального плана развития для достижения требуемого уровня, выбор конкретных программ обучения для совершенствования навыков и компетенций, оценка 360 по компетенциям. Однако это противоречит, данным отзывов, оставленных бывшими сотрудниками.

В 2018 году внедрены новые сервисы, основанные на технологиях анализа больших данных с применением искусственного интеллекта, позволяющие наиболее эффективно управлять своим карьерным развитием:

- SMART-карьера — сервис для сотрудников, где они получают персональные предложения наиболее подходящих и перспективных для них позиций для передвижения и могут откликнуться на вакансии.

- SMART-развитие — таргетированное предложение различных форматов образовательного контента для развития требуемых компетенций.

Программы адаптации развивались с 2016 года, однако только к 2018 году, была разработана конкретная адаптационная программа новичка, с расписанными мероприятиями, наставником.

Таким образом, можно сказать, что с 2014 года роль программ обучения и развития сотрудников возросла. Появилось множество программ обучения, сотрудники могут сами выбирать себе направления обучения, поступать в корпоративный университет.

В 2018 году была перезапущена корпоративная программа развития здорового образа жизни — «Здоровье 2.0», определены фокусы программы (управление энергией и стрессом, здоровое питание, физическая активность), и долгосрочный план ее развития. Однако программы по сохранению здоровья в Сбербанке были всегда, кроме 2015 года, когда этот аспект не был описан.

Ключевыми активностями программы в 2018 году стали:

- ◆ Запуск информационного и образовательного раздела программы — «Образ жизни» — как часть портала ДМС сотрудников банка;
- ◆ Запуск сервиса психологической поддержки сотрудников в рамках ДМС;
- ◆ Проведение общепанковской недели здоровья;

- ◆ Пилот и подготовка тиража на весь банк программы развития осознанности (mindfulness) для сотрудников офиса;

- ◆ Регулярные образовательные лекции с экспертами по темам программы
Запуск сервиса психологической поддержки в рамках ДМС.

Также важной задачей будет поддержание сотрудников в хорошей физической форме и развитие навыка управления энергией, для чего будет перезапущена программа «Здоровье» как «SberTeam 100-летняя жизнь». Программ по поддержанию здорового образа жизни и здоровья стало гораздо больше в сравнении с предыдущими годами, что говорит о том, что Сбербанк пробует заботиться о своих сотрудниках в разных сферах их жизни.

Программы социальной защиты были реализованы в Сбербанке на протяжении всех исследуемых 5 лет. Однако они потерпели некоторую корректировку.

Программа ДМС позволяет сотрудникам получить комплексное медицинское обслуживание, а также осуществить профилактику различных заболеваний. ДМС охватывает всех сотрудников, прошедших испытательный срок.

Корпоративная пенсионная программа была реализована на протяжении 5 лет.

Программа «Сбербанк для детей и родителей» - Встречи будущих мам, семейных выходных, дни открытых перспектив, экскурсии в офисы, «Мама в Зеленом» (общение родителей) помогают и поддерживают родителей и детей. Сбербанк говорит о том, что личная и семейная жизнь очень важна, и без нее не будет успешной работы.

Программа поддержки многодетных семей и семей, воспитывающих детей с особенностями развития предоставляет бесплатные путевки на санаторно-курортное лечение и другие льготы. Социальная сеть, объединяющая сотрудников, которые являются или только думают стать опекунами или приемными родителями для детей из детских домов помогает родителям в воспитании. Однако данная программа начала свою реализацию с 2017 года.

Программы социальных гарантий и материальной поддержки, «Вклад в будущее» - вручение детям сотрудников развивающих подарков на Новый год, так же реализуются с 2017 года.

Программы льготного ипотечного и потребительского кредитования – существовала в 2014 году, и больше о ней не упоминалось.

Достаточно развитая корпоративная культура: корпоративные мероприятия, обучение корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту, корпоративные награды.

Развивающееся направление поддержки и привлечения молодежи в 2018 году было раскрыто наиболее полно, в отличие от 2014-2017 года.

Программы практик и стажировок для молодых специалистов, организованные на базе центрального аппарата, «Сбербанк-Технологии» и территориальных банков. В 2018 году участие в этих программах приняли 9 748 человек.

Практика оплачиваемых стажировок Sberseasons. Программа проходила в 3 волны и была реализована в 6 городах, помимо Москвы. За год стажировку прошли 506 студентов, из которых 115 стали сотрудниками Сбербанка.

Встреча SberDays в Лондоне для русскоязычных студентов и выпускников британских вузов была проведена впервые в прошлом году. Главной задачей встречи, организованной в интерактивном формате воркшопов, было рассказать потенциальным сотрудникам о современном Сбербанке и о его глобальной технологической трансформации.

Сотрудничество более чем с 600 высшими и средними образовательными учреждениями. Совместные образовательные программы Сбербанка охватывают все ступени образования — от бакалавриата до аспирантуры. В 2018 году обучение по таким программам проходили 555 человек, из них на постоянные ставки в банк был принят 81 человек.

Кроме этого, менеджмент банка регулярно организует лекции, мастер-классы и вебинары для студентов вузов-партнеров.

Сотрудничество с бизнес-школами — школами подготовки и повышения квалификации в области ИТ (Java, IOS, Android Школы, Moscow Coding School, Школа 21).

Оффлайн-мероприятия: хакатоны, конференции, семинары, форумы, митапы, ярмарки и т. д. В 2018 году мы организовали более 70 студенческих мероприятий, среди которых как традиционные ярмарки вакансий и дни карьеры, так и профильные, например, форум «Найти ИТ»

В сентябре 2018 года Сбербанк запустил молодежный карьерный портал sbergraduate.ru. Портал аккумулирует всю необходимую молодым людям информацию: вакансии, календарь мероприятий с участием Сбербанка, образовательные программы, стажировки и практики, стипендии и гранты. Кроме этого, на ресурсе можно найти материалы по развитию карьеры и познакомиться с историями успеха реальных людей.

Так же с 2017 года начала работать программа по удержанию и расставанию с сотрудниками, программа, которая действует только в Сбербанке. Ключевыми мероприятиями которой является:

- Бесплатный сервис психологической поддержки, который оказывался сотрудникам в приоритетном порядке;
- Возможность досрочного выхода на пенсию;
- Сохранение подключения к ДМС;
- Поддержка при переезде в случае трудоустройства внутри системы

Наряду с этим разработаны образовательные инициативы: разработаны дистанционные курсы «Поиск работы и поведение на собеседовании» и «Взаимодействие с сотрудником при сокращении». Сотрудникам доступны тренинги «Искусство расставаться друзьями» и «Как устроиться на работу».

Второй банк для рассмотрения практик и программ был ВТБ, который раскрывает свою информацию в годовых и социальных отчетах. Однако в 2018 году вышел отчет об устойчивом развитии (Приложение 2).

Группа ВТБ предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для обучения и саморазвития. Компании Группы на постоянной основе проводят обучающие мероприятия, благодаря которым сотрудники получают новые навыки и знания, помогающие им максимально раскрывать и реализовывать свой потенциал.

В 2018 году проводилось дальнейшее развитие портала корпоративного обучения, было внедрено мобильное приложение для обучения сотрудников «Вектор».

Оценка персонала и развитие кадрового резерва Группа ВТБ уделяет большое внимание не только обучению своих сотрудников, но также и оценке эффективности персонала, которая является важным фактором дальнейшего эффективного развития сотрудника и совершенствования его навыков.

В 2018 году в объединенном банке ВТБ прошло внедрение актуализированного процесса управления эффективностью деятельности. В связи с внедрением новой системы более 1 000 руководителей Банка прошли специализированное обучение для того, чтобы оказывать своим подчиненным своевременную поддержку в постановке целей деятельности и целей по развитию поведенческих компетенций.

Также в течение года был проведен отбор в программу кадрового резерва объединенного Банка, основная цель которой – выявление наиболее перспективных и талантливых сотрудников и их дальнейшая подготовка к управленческим должностям.

Так, в 2018 году в Банке был сформирован функциональный кадровый резерв (позиция среднего менеджмента – 261 человек), а также операционный кадровый резерв (позиция линейного менеджмента – 385 человек).

Почта Банк организовал в 2018 году мероприятие «Урожайная неделя», в рамках которого была проведена оценка персонала банка по следующим аспектам: профессиональная компетентность, деловые навыки и личностные качества. По результатам этой оценки каждому сотруднику была присвоена одна из пяти категорий профессионального мастерства.

Поддержание здоровья и здорового образа жизни раскрыто не особо полно. Есть программы по проф. осмотрам, спортивные мероприятия и с 2018 года действует линия психологической поддержки сотрудников, которой до этого не было.

Принимая во внимание состоявшееся объединение ВТБ и ВТБ24, социальные программы и льготы для сотрудников также были гармонизированы:

- программа добровольного медицинского страхования (ДМС), в том числе ведение беременности;

- страхование от несчастных случаев и болезней;

- доплата при выплате пособия по временной нетрудоспособности;

- доплата за отпуск по беременности и родам;

- одной из ключевых инициатив в данной сфере является обучение работников нормам охраны труда и безопасного поведения на рабочем месте;

- пособия при выходе на пенсию, а также юбилярам;

- корпоративная пенсионная программа;

- скидки и специальные предложения в рамках проекта «Клуб привилегий ВТБ», которая также начала функционировать с 2018 года;

Материальная помощь:

- оказание материальной помощи в случае возникновения исключительных обстоятельств;

- единовременные пособия в связи с семейными обстоятельствами;

- компенсация расходов, связанных с переездом в другую местность, частичная компенсация;

- оплаты за получение работником профильного высшего образования;

- компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования;

- отпуска и обратно работающих в районах Крайнего Севера;

- дополнительные оплачиваемые отпуска по семейным обстоятельствам.

Принимая во внимание произошедшие изменения в структуре группы ВТБ, одним из приоритетных направлений обучения в 2018 году было «интегрирование» сотрудников бывшего ВТБ24 в банк ВТБ посредством проведения ряда мероприятий, направленных на знакомство всех членов команды друг с другом, а также с деятельностью всех подразделений банка ВТБ.

Именно поэтому группа ВТБ проводит большое количество командообразующих и спортивных мероприятий, в которых принимают участие как сотрудники, так и члены их семей.

Группа ВТБ уделяет большое внимание привлечению молодых специалистов и взаимодействию с будущими потенциальными сотрудниками Группы – студентами ключевых российских и зарубежных вузов.

Банк ВТБ имеет договоры более чем с 170 вузами на территории Российской Федерации. Банк ВТБ стал генеральным партнером-организатором всероссийской студенческой олимпиады «Я – профессионал» сразу по двум направлениям: «бизнес-информатика» и «финансы и кредит». Талантливые студенты из разных регионов страны прошли тщательный отбор. По итогам олимпиады «Я – профессионал» в Банк были приглашены на стажировку 50 успешных финалистов.

Таким образом, ВТБ придает большое значение социальной защите своих сотрудников и их обучению. Программы социальной защиты не особо изменились в течении 5 лет, а программы обучения – были разработаны более современные, новые. В следствии объединения группы банков в один, корпоративная культура играет большое значение. Однако описана она не достаточно хорошо, как например в Сбербанке. Здесь лишь было обозначено, что были проведены различные корпоративные мероприятия.

Следующий банк для рассмотрения социальных программ для сотрудников был ВЭБ, бывший Внешэконом банк. Данный банк предоставляет годовые отчеты (Приложение 3).

Данный банк не разделяет программы обучения, направленные на руководителей и остальных сотрудников. Не разработана программа адаптации, а также в 2018 не раскрыта система оценки персонала, в отличие от предыдущих годов.

Само обучение в 2018 представляет собой:

- программы развития (образовательные мероприятия, содействующие наращиванию объемов экспертизы по приоритетным направлениям развития ВЭБ.РФ: городская экономика, поддержка экспорта (импортозамещение), магистральная инфраструктура, взаимодействие с федеральными институтами развития);

- корпоративная культура (мероприятия, направленные на укрепление общекорпоративной культуры, ускорение трансформации, формирование команды единомышленников, создание комфортной и благополучной среды для работников ВЭБ.РФ);

- личностное развитие (обучение, направленное на развитие у работников когнитивных и социально-поведенческих навыков);

- профессиональное обучение (обучение, направленное на развитие технических и цифровых компетенций, в том числе на повышение цифровой грамотности).

«ВЭБ.Знания» — один из неотъемлемых элементов управления кадровым потенциалом, которое формируется в ВЭБ.РФ в целях выстраивания сбалансированной системы управления талантами в организации, способствующей реализации HR-стратегии, нацеленной на привлечение и удержание высокопотенциальных сотрудников.

Образовательные мероприятия были также организованы для детей сотрудников ВЭБ.РФ, которые посетили экскурсии в музеях Москвы: Алмазном фонде, Музее космонавтики, Музее изобразительных искусств им. А.С. Пушкина и др.

Уменьшилось количество программ направленных на здоровье сотрудников и поддержание здорового образа жизни. В 2018 году это только спортивные мероприятия и профилактика заболеваний (прививки).

Социальная защита представляет собой:

- Программы ДМС.
- Страхование - страховые полисы для выезжающих за пределы постоянного места жительства оформлены для 535 работников.
- Отдых и лечение - Санаторно-курортное лечение пенсионеров — членов Совета ветеранов, компенсированы расходы на летний отдых.
- Материнство и детство - Программы «Дородовое наблюдение за беременными» и «Родовспоможение».
- Спорт - льготными фитнес-картами сетей X-Fit и World Class. Среди основных направлений командного спорта в 2018 году: волейбол, настольный теннис, бег.
- Материальная помощь.
- Корпоративная программа страхования дополнительной пенсии и жизни работников.
- Программа поддержки сотрудников, достигших пенсионного возраста и попавших под сокращения.

В 2018 году корпоративная пенсионная программа была разбита на 2 программы: Персонифицированная пенсионная программа и Солидарная пенсионная программа.

В данном направлении программы особо не поменялись с 2014 года.

По корпоративной культуре в отчетах просто упоминаются корпоративные мероприятия, в то время как до 2018 года были расписаны более подробно все мероприятия, которые проводил банк.

В данном банке не разработаны программы по привлечению молодых специалистов, по удержанию и расставанию с сотрудниками. Таким образом можно сказать, что данный банк не ориентирован на привлечение молодежи и удержание имеющегося персонала. Возможно поэтому данный банк демонстрирует наиболее высокую текучесть персонала.

Проанализировав вакансии, которые размещены данными банками на сайте HeadHunter.ru, можно увидеть, что у каждой вакансии вне зависимости от позиции, одинаково прописаны предложения компаний сотруднику. Ниже проведены аспекты, которые чаще всего указываются в вакансии (Рис. 2.5):⁷¹

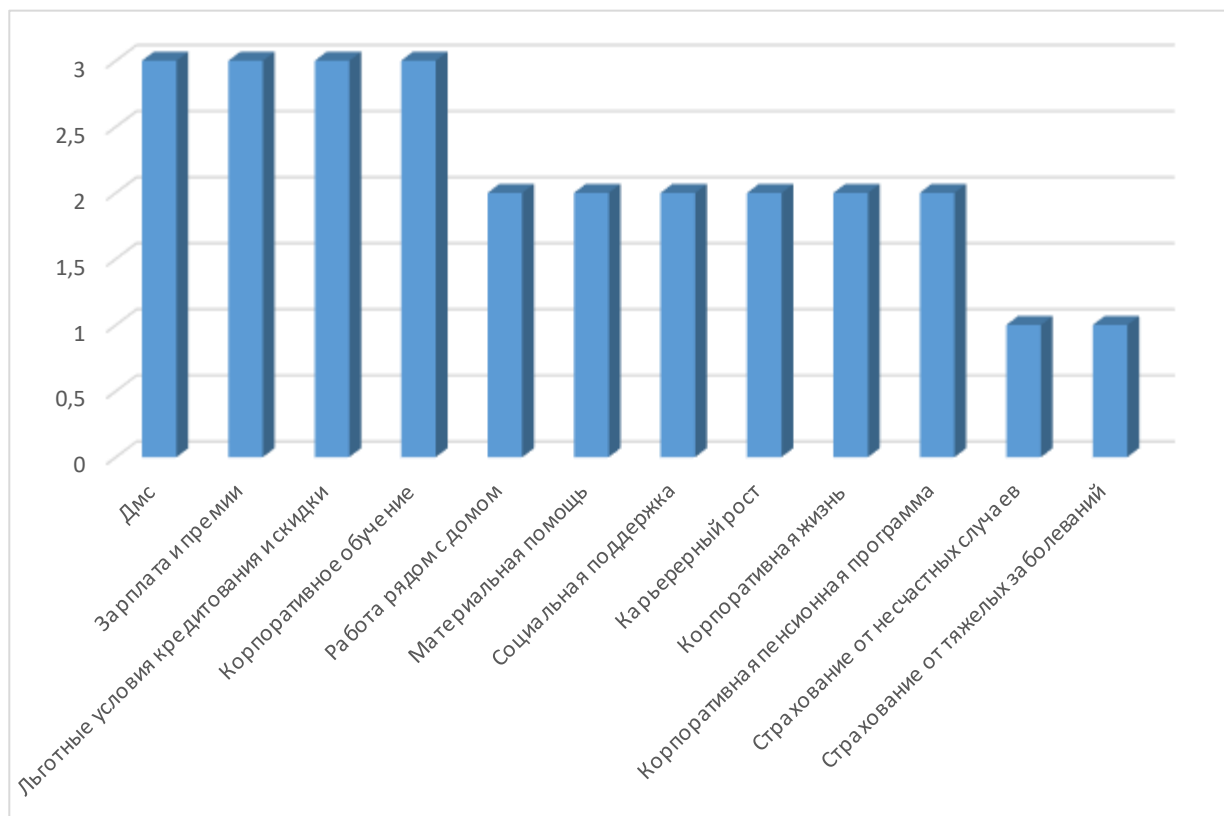


Рис. 2.5. Предложения сотруднику

*Составлено автором на основе анализа вакансий банков на сайте HeadHunter.ru

Очень важно правильно сформулировать то, что предлагает компания кандидату, ведь это играет важную роль в его мотивации. Также важно чтобы указанные в вакансии предложения, были действительно реализованы в банке – для того, чтобы ожидания кандидата совпали с реальностью, иначе компания может просто потерять хороших сотрудников.

Сравнение социальных программ 3 банков по направлениям корпоративной социальной политики:

1) Информация в отчете: не все описывается в нефинансовой отчетности. Важной отличительной чертой послужило отсутствие у Внешэкономбанка программ, направленных на молодых специалистов. Так же только у Сбербанка есть программа, направленная на удержание и расставание с сотрудниками. Оценка позволила увидеть, что не вся информация

⁷¹ URL: <https://www.spb.hh.ru/> (Дата обращения: 10.11.2019) – Сайт HeadHunter.ru.

раскрывается в соответствии с показателями. Однако те индикаторы, которые раскрываются, описаны довольно подробно и в соответствии с требованиями.

2) Развитие сотрудников: достаточно много внимания уделяется различным социальным программам, обучению и развитию сотрудников, и привлечению молодых специалистов; исключением является Внешэкономбанк, который не нацелен на привлечение молодых специалистов.

Данные отчетов противоречат отзывам, сотрудников, в которых говорилось об отсутствии возможности обучения и карьерного развития.

Однако в отчете, опубликованном ПАО «Сбербанк» можно увидеть тенденцию к возвращению своих талантов, так как основное количество руководящих позиций закрывается своими внутренними сотрудниками, что говорит о наличии кадрового резерва в компании. В отчетах ВТБ так же упоминается кадровый резерв и приведены цифры закрытия вакансий внутренними кандидатами.

3) Здоровье и здоровый образ жизни: ВнешЭкономБанк использует только программу спортивного развития сотрудников, в то время как Сбербанк и ВТБ используют программы профилактики, психологической поддержки, и другие программы здорового образа жизни, в том числе программы содействия здоровому образу жизни, где проводятся лекции, семинары и т.д.

4) Социальная защита: различий по данному направлению в программах нет, единственное что ВнешЭкономБанк убрал негосударственную пенсионную программу с 2017 года. А Сбербанк не указала в своих отчетах о наличие льготного предоставления услуг своим сотрудникам. Наиболее полно описаны программы, которые есть в ВТБ.

5) Корпоративная культура: здесь различий нет – все банки используют программы поддержки и образования детей сотрудников (однако ВТБ не указывает использование данной программы с 2017 года), совместные мероприятия, волонтерство и корпоративные награды.

6) Привлечение молодых специалистов: так же показано в цифрах. Но в отличие от ВТБ, в Сбербанке предоставлена информация о трудоустроенных студентах, практикантах, стажерах и эти цифры достаточно большие для данного банка. ВнешЭкономБанк не размещает подобную информацию в нефинансовых отчетах.

7) Жалобы сотрудников также предоставлены в отчетах, однако только в одной цифре, которая не раскрывает всю полноту информации: какие жалобы поступали, в чем причина и другое.

На основании сравнительного анализа нефинансовых отчетов Российских банков с 2014 по 2018 год выявлены следующие ключевые направления:

1. Развитие персонала;
2. Здоровье и здоровый образ жизни;
3. Социальная защита (социальные гарантии);
4. Корпоративная культура;
5. Привлечение и удержание молодежи;
6. Охрана труда.

Основные инструменты:

- программы обучения и развития;
- программы индивидуального развития;
- программы поддержания здорового образа жизни;
- профилактики заболеваний, осмотры;
- ДМС;
- корпоративная пенсионная программа;
- программы страхования;
- льготные условия кредитования и скидки на продукты и услуги партнеров;
- клубные карты в различные заведения (музеи, спортклубы);
- программы поддержки матерей;
- программы поддержки семей (+ многодетных, семей с детьми с ограниченными возможностями, приемными детьми);
- программы ведения беременностей;
- материальная поддержка;
- программы стажировок;
- корпоративные награды;
- волонтерство.

Программы, используемые банками можно разделить по двум направлениям: привлечение и удержание (Таблица 2.3).

Таблица 2.3

Программы по направлениям: привлечение и удержание*

Привлечение		Удержание	
Программа	Инструменты	Программа	Инструменты
Обучение и развитие	Обучение в корпоративном университете; Прозрачная карьерная лестница	Обучение и развитие	Обучение сотрудников не только профессиональное, но и личностное; Карьерный рост
Программы привлечения молодых специалистов	Лекции, семинары в ВУЗах, ярмарки вакансий, соревнования, практики, стажировки, гранты.	Программы здоровья и здорового образа жизни	Осмотры, спортивные мероприятия, фитнес-залы, лекции по здоровому питанию, психологическая поддержка и т д
ДМС	Предоставление полного пакета медицинских услуг с 1 дня	ДМС	Предоставление медицинских услуг (зависит от того сколько

Привлечение		Удержание	
Программа	Инструменты	Программа	Инструменты
	работы		проработали в компании)
	Условия труда	КПП	Корпоративная пенсионная программа – доплаты зависят от стажа работы
Страхование от несчастных случаев	Страхование, заключенное между работником и работодателем	Страхование от несчастных случаев	Страхование, заключенное между работником и работодателем
Льготные условия предоставления услуг компании и их партнеров	Скидки, льготы на продукцию и услуги	Льготные условия предоставления услуг компании и их партнеров	Скидки, льготы на продукцию и услуги
Программы материальной поддержки	Материальная помощь, выплачиваемая сотрудникам.	Программы поддержания матерей и детей	Лекции, ведение родов, доплаты, подарки детям, экскурсии и т.д.
		Программы направленные, на отдых	Льготы или бесплатное санаторно-курортное лечение (в основном для работников, имеющих достаточный стаж в компании)
		Программы поддержания корпоративной культуры	Корпоративные мероприятия
		Программы материальной поддержки	Материальная помощь, выплачиваемая сотрудникам.
		Программы удержания и расставания (В Сбербанке)	Поддержка при переезде, сохранение ДМС, психологическая поддержка.

*Составлено автором

Подводя итог всему вышесказанному, можно определить основные направления социальных программ, которые используются, проанализированными банками:

- 1) Обучение и развитие персонала – инструменты: программы обучения как личностные, так и профессиональные, прозрачная карьерная лестница, программы индивидуального развития;
- 2) Здоровье и здоровый образ жизни – инструменты: спортивные программы, программы поддержания здорового образа жизни (лекции, семинары), профилактики заболеваний, осмотры;
- 3) Социальная защита – инструменты: ДМС и корпоративная пенсионная программа, страхование от несчастных случаев, льготные условия по услугам компании, материальная поддержка, лечение, санаторно-курортный отдых,
- 4) Привлечение молодых специалистов – инструменты: стажировки, проекты, программы роста и другие;
- 5) Корпоративная культура – инструменты: корпоративные награды, волонтерство и другие.

3 ГЛАВА. ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ БАНКА

3.1. Оценка влияния социальных программ на повышение привлекательности работы в банке для персонала

В соответствии с поставленной целью и задачами было проведено прикладное исследование.

Цель исследования: оценка результативности корпоративных социальных программ глазами ключевой заинтересованной стороны – персонала, с целью разработки рекомендаций по повышению их результативности.

Объектом исследования выступал персонал банка в количестве 102 человек, из которых: сотрудники бэк-офиса составили 52 человека, и сотрудники фронт-офиса составили 50 человек. Мужчин из общего количество исследуемых сотрудников составило 42 и женщин 60 человек. Разбивка по возрастным категориям показала: в возрасте от 22 до 30 - 60 человек; от 31 до 50 – 34 человек; от старше 51 года – 8 человек.

Предмет – удовлетворенность сотрудников корпоративные социальные программы.

Методы исследования: опрос - интервью с экспертом и анкетирование персонала. Прочими источниками информации послужили интегрированные отчеты банка.

Проведя анализ полуструктурированного интервью с руководителем отдела подбора и карьерного развития Пискун Оксаной, можно сделать следующие выводы касательно существующих в банке проблем привлечения и удержания персонала, определения банком КСО и КСП, а также использования корпоративных социальных программ ПАО Сбербанк (Приложение 4):

Во-первых, проблема привлечения и удержания персонала есть, и в основном связана она с нехваткой специалистов в области IT и аналитиков данных. Хороших «продажников» также не хватает. Виной тому может служить высокая конкуренция. Отдаленные регионы тоже являются проблемой так как по сравнению с большими городами, там гораздо ниже заработная плата и достаточно мало квалифицированных специалистов. Молодое поколение, сейчас меняет работу гораздо чаще, так как им хочется попробовать многое. А из-за высокой конкуренции достаточно тяжело удерживать и ключевых специалистов, хотя банк прилагает к этому достаточно большие усилия.

Во-вторых, корпоративная социальная ответственность определяется Сбербанком как совокупность принципов и обязательств, которыми Банк руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части: управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, и оценки и управления воздействием на национальную

экономику, социальную сферу и экологию. От этого во многом зависит и тоже привлечение и удержание персонала, и репутация банка.

Как говорит эксперт, в ПАО Сбербанк есть три основных фактора измерения устойчивости и социального воздействия инвестиций в банк. Это Environment (воздействие на окружающую среду), Social (социальная политика) и Governance (корпоративное управление). А социальная политика в ПАО Сбербанк определяется как развитие человеческого капитала - обучение и развитие, охрана труда и здоровья, права человека, трудовые отношения, равные права и возможности и многое другое.

Данное определение в своей формулировке отличается от приведенного в 1 главе тем, что в определении Сбербанка идет просто перечисление некоторых направлений и не говорится об основной цели КСП. По определению выделенному в 1 главе КСП – это деятельность, совокупность методов и инструментов, направленных на удовлетворение социальных потребностей заинтересованных сторон, для эффективного взаимодействия.

Персонал — важнейший актив банка и основа его конкурентоспособности. Важен вклад каждого сотрудника в рост и развитие Сбербанка.

В-третьих – корпоративные социальные программы очень важны для привлечения и удержания персонала. Каждая программа имеет свои цели, задачи и инструменты и решает определенную социальную задачу. Однако общего разделения на то что конкретно привлекает и удерживает нет. Потому что все зависит и от региона, и от половозрастных характеристик, и от семейного статуса и индивидуальных потребностей.

В-четвертых - есть наиболее популярные социальные программы – это ДМС, КПП, страхования, льготы на получения кредитов и т д, программы поддержки материнства и детей, программы поддержки спорта, и конечно же программы развития персонала (как карьерного, профессионального, так и личностного).

В-пятых, эффективность применяемых программ не была раскрыта полностью в интервью, поэтому точных данных сказать невозможно. Было упомянуто, что проводятся различные опросы вовлеченности, оценка атмосферы в командах и оценка удовлетворенности сотрудников качеством внутренних сервисов через определённый портал. Так же сотрудники могут обратиться на портал «Лицо Друга», где могут получить консультацию по любому вопросу.

Далее для проведения анализа был использован опрос, составленный на основе направлений КСП, выделенных в предыдущих главах. Данный опрос представлен в приложении б, и охватывает такие направления как: развитие персонала, здоровье и здоровый образ жизни, социальная защита, корпоративная культура, а также охвачен блок «Условия труда» для того, чтобы сделать вывод на что больше обращают внимание

потенциальные кандидаты при приеме на работу и что способно удержать сотрудников в данный момент. Было опрошено 102 сотрудника, работающего в Санкт-Петербурге в бэк- и фронт-офисах (Приложение 6). Опрос был разбит на блоки: Что побудило к работе в Сбербанке, что важно сотрудникам в данный момент, в какой степени сотрудники удовлетворены теми или иными социальными программами и что не устраивает сотрудников в корпоративных социальных программах банка. Так же был рассмотрен вопрос: считают ли сотрудники корпоративные социальные программы инструментом повышения мотивации или нет, а также притязания сотрудников.

Значения по опросу: от 0 до 2 – ответы нет; от 3 до 4 – ответы да. Исходя из оценок, значения были разделены следующим образом: от 0 до 2 – ответы точно нет, низкая степень (важности, удовлетворенности); от 2,1 до 3 – между, да и нет, среднее степень (важности, удовлетворенности); и от 3,1 до 4 – ответы точно да, высокая степень (важности, удовлетворенности).

Рассмотрим вопросы по направлениям. По направлению «Развитие персонала» были получены следующие результаты, представленные в таблице ниже (Таблица 3.1).

Таблица 3.1

Результаты опроса по направлению «Развитие персонала» *

Направление «Развитие персонала»						
	Что побудило к трудоустройству		Что важно в данный момент		Степень удовлетворённости	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень удовлетворённости (от 0 до 4)	Процент удовлетворённых данной программой
Программы профессионального обучения	3	82%	3,3	94%	3,2	70%
Программа карьерного развития	3,1	82%	3,2	78%	3	59%
Прозрачная карьерная лестница (кадровый резерв)	2,6	62%	3	67%	2,4	52%
Программа личностного развития	2,9	75%	3,2	85%	3	67%
Общее среднее значение по направлению	2,9	75,25%	3,175	81%	2,9	62%

*Составлено автором на основе проведенного опроса

Из результатов, представленных в таблице, видно, что программы обучения (3) и карьерного развития (3,1) явились для сотрудников достаточно важными при трудоустройстве и повлияли на выбор банка. Однако в процессе работы программы данного направления стали еще важнее, возможно на это повлияла сама система ПАО Сбербанка, так как банк вкладывает в обучение персонала достаточно много средств. Развитие происходит не только в профессиональной сфере, но и личностной, так как важно найти баланс между работой и жизнью вне офиса. Степень удовлетворенности программами достаточно хорошая (от 2,4 до 3,2). Основной проблемой для данного направления является программа кадрового резерва. Эта проблема подтверждается так же и анализом КСП, проведенном выше, где данные по кадровому резерву составили лишь 5% от всего количества сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что программы по направлению «Развитие персонала» являются привлекательными для кандидатов, ведь для большинства опрошенных респондентов (75,25%) программы данного направления явились важными при выборе места трудоустройства, а также являются важными в процессе работы для 81% респондентов, степень удовлетворенности достаточно хорошая, но западает программа кадрового резерва. Однако удовлетворенность находится в средних значениях, что может свидетельствовать о развитии данного направления для персонала.

Следующее направление для рассмотрения — это «Здоровье и здоровый образ жизни» (Таблица 3.2).

Таблица 3.2

Результаты опроса по направлению «Здоровье и здоровый образ жизни» *

Направление «Здоровье и здоровый образ жизни»						
	Что побудило к трудоустройству		Что важно в данный момент		Степень удовлетворённости	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень удовлетворённости (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данной программой
Программа бесплатной медицинской помощи (осмотры, лекции по здоровому образу жизни и т д)	2,1	33%	2,6	60%	2	34%
Программа психологической поддержки	1,5	15%	1,9	38%	1,7	11%

Программа поддержки здоровья матерей и детей	1,6	11%	1,8	26%	1,8	25%
Программа развития здорового образа жизни	2,1	37%	2,7	67%	2,2	47%
<i>Общее среднее значение по направлению</i>	<i>1,825</i>	<i>24%</i>	<i>2,25</i>	<i>47,75%</i>	<i>1,9</i>	<i>29,25%</i>

*Составлено автором на основе проведенного опроса

Из анализа данных, представленных в таблице по направлению «Здоровье и здоровый образ жизни», программы не являются приоритетными при выборе места трудоустройства. На них не особо обращают внимание, что показывает среднее значение ответов по данным программам (от 1,5 до 2,1). Но во время работы в банке степень важности данных программ повышается и одними из самых важных программ по данному направлению являются: программа бесплатной медицинской помощи (60%), и программа здорового образа жизни (67%); больше половины респондентов ответили, что они являются важными для них.

Однако степень удовлетворенности по данным направлениям ниже среднего значения, что может говорить об отсутствии должного качества данных программ. Основная часть респондентов не довольны программами, предложенными по данному направлению. Но практически половина сотрудников, довольны программой здоровый образ жизни в ПАО Сбербанк. Что говорит о развитости данной программы. И это подтверждается в нефинансовых отчетах, ведь в 2019 году была обновлена программу развития здорового образа жизни. Она получила новое название «#SberTeam100лет» и сфокусировалась на поддержке качественного и активного долголетия. Цель программы — в создании и продвижении инструментов и формировании привычек, способствующих продлению здоровой, энергичной и продуктивной жизни каждого человека.

Следующее направление для рассмотрения — это «Социальная защита персонала», в которой отражены важные программы поддержки персонала в разных аспектах жизни (Таблица 3.3).

Таблица 3.3

Результаты опроса по направлению «Социальная защита» *

Направление «Социальная защита»						
	Что побудило к трудоустройству		Что важно в данный момент		Степень удовлетворённости	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень удовлетворённости (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данной программой
Высокая заработная плата	2,7	64%	3,5	88%	2,6	69%
ДМС	3	57%	3,3	81%	2,4	60%
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров	2,4	53%	2,9	68%	2,2	44%
Поддержка семей и детей - семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы	2,2	38%	2,6	50%	1,9	20%
Материальная помощь	2	30%	2,6	53%	1,9	27%
Корпоративная пенсионная программа	2,1	21%	2,2	28%	1,8	24%
Выплаты различного характера (премии, награды)	2,2	46%	2,9	60%	2	27%
Программа страхования жизни	2,3	46%	2,8	60%	2,2	47%
Санаторно-курортное лечение	2	34%	2,5	48%	1,8	14%
<i>Общее среднее значение по направлению</i>	<i>2,32</i>	<i>43,2%</i>	<i>2,7</i>	<i>60%</i>	<i>2,1</i>	<i>36,%</i>
<i>Общее среднее значение по направлению без учета зарплаты</i>	<i>2,27</i>	<i>40,6%</i>	<i>2,8</i>	<i>56,1%</i>	<i>2,025</i>	<i>33%</i>

*Составлено автором на основе проведенного опроса

Исходя из данных, представленных на таблице выше, можно обозначить основную программу, которая привлекает кандидатов к трудоустройству в ПАО Сбербанк, помимо

высокой заработной платы, которую выбирают большинство респондентов (64%), это – ДМС (среднее значение ответов – 3 – 57%). Так же большинство респондентов обращает внимание на льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров (53%). Так же относительно важными являются: выплаты различного характера (46%), программа страхования жизни (46%); частично важными: программа поддержки семей и детей (38%) и санаторно-курортное лечение (34%). На остальное обращают внимание гораздо реже. Достаточно важным наблюдением является то, что на корпоративную пенсионную программу обращают внимание только 21% сотрудников при трудоустройстве и 28% сотрудников считают данную программу важной в настоящее время, хотя на нее тратиться достаточно много средств: по последним данным из годового отчета 2019 года, это около 2 млн. рублей. Возможно этот показатель связан с тем, что большинство респондентов находится в возрасте от 20 до 30 и пока не задумывались об этой программе, хоть и участниками программы на 2019 год является 214 тыс. человек, а это почти весь состав персонала ПАО Сбербанк.

Важность программ на данный момент повысилась, и теперь важными на данный момент для большинства респондентов являются программы: ДМС (81%), льгот, скидок и компенсаций на услуги банка и партнеров (68%), поддержка семей и детей (50%), материальная помощь (53%), выплаты различного характера (60%), страхование жизни сотрудника (60%) и санаторно-курортное лечение (48%). Из этого всего выбивается лишь корпоративная пенсионная программа – 28%.

Таким образом направление «Социальная защита персонала» является достаточно важным в данный момент для сотрудников. Однако степень удовлетворенности программами показывает, что не все программы являются эффективными и отвечающими потребностям персонала, ведь показатели удовлетворенности колеблются от 2,4 до 1,8, что говорит о низкой степени удовлетворенности основного набора программ. Однако программы: ДМС (2,4), льготы, скидки и компенсации (2,2) и программа страхования жизни (2,2) еще находятся на среднем уровне удовлетворенности и ими удовлетворены практически половина респондентов. Над остальными программами необходимо работать, так как они являются приоритетными для персонала в настоящий момент, чтобы повысить конкурентность на рынке труда и повысить мотивацию персонала для удержания ключевых внутри банка.

Из всего выше сказанного программы по направлению «Социальная защита» имеют большую силу для удержания персонала. Исключение составляет программы ДМС, льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров, выплаты различного характера,

программа страхования жизни – они могут способствовать и привлечению, и удержанию персонала в банке.

После этого рассмотрим направление «Корпоративная культура», оно также является важным для мотивации персонала (Таблица 3.4).

Таблица 3.4

Результаты опроса по направлению «Корпоративная культура» *

Направление Корпоративной культуры						
	Что побудило к трудоустройству		Что важно в данный момент		Степень удовлетворённости	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень удовлетворённости (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данной программой
Программа корпоративных наград	1,9	26%	2,4	53%	1,9	23%
Корпоративные мероприятия	2,3	42%	2,7	60%	2,4	45%
Спортивные программы	2,1	39%	2,4	49%	2,4	53%
Корпоративное волонтерство	1,7	18%	2,1	41%	1,9	27%
Общее среднее значение по направлению	2,1	31,25%	2,4	51%	2	37%

*Составлено автором на основе проведенного опроса

Рассматривая данные по направлению «Корпоративная культура» можно увидеть, что программы не являются приоритетами при выборе места трудоустройства в банк. Но корпоративные и спортивные программы являются значимыми в средней степени и достаточно важны для 42% и 39% респондентов при выборе места трудоустройства. На данный момент все программы данного направления средне значимы для респондентов. Но корпоративные мероприятия (60%), программы корпоративных наград (53%), спортивные программы (49%) являются важными для большинства опрошенных сотрудников.

Однако степень удовлетворенности по данному направлению достаточно низкая за счет программы корпоративных наград и программы корпоративного волонтерства, по которым степень удовлетворенности низкая. Большинство респондентов полностью удовлетворены спортивными программами (53%).

Таким образом на программы по направлению «Корпоративная культура» обращают внимание реже при выборе места трудоустройства, но для удержания персонала данные программы важны, так как по результатам опроса, большинству респондентов важны данные программы в настоящий момент, однако надо повышать степень удовлетворенности.

Также был рассмотрен блок «Условия труда» для того, чтобы лучше понять, насколько сильную роль играют корпоративные социальные программы при выборе места трудоустройства и удержании персонала в банке (Таблица 3.5).

Таблица 3.5

Результаты опроса по блоку «Условия работы» *

Условия работы						
	Что побудило к трудоустройству		Что важно в данный момент		Степень удовлетворённости	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень удовлетворённости (от 0 до 4)	Процент удовлетворённых данным условием
Возможность применить свои знания и навыки	3,1	87%	3	74%	3	85%
Комфортные условия работы	3,1	80%	3,2	83%	3,3	81%
Интерес к содержанию работы	2,9	73%	3,4	92%	2,9	78%
Общественная значимость работы	2,7	66%	3	83%	2,7	58%
Престижность работы	2,7	69%	2,8	81%	2,7	60%
Разнообразие работы	2,8	64%	3,2	88%	2,9	66%
Соответствие работы способностям	2,8	71%	3,2	90%	2,9	67%
Стабильность работы	3,1	81%	3,5	94%	3	78%
Творческий характер работы	1,6	16%	1,3	15%	1,1	12%

Удобное месторасположение	2,5	53%	3	76%	2,8	74%
Удобный график работы	2,8	69%	3,2	76%	3	69%
Возможность решения интересных сложных задач	2,9	69%	3,2	81%	2,7	60%
Безопасность	2,7	57%	3	78%	2,7	58%
Общее среднее значение по направлению	2,75	65,7%	3	77,7%	2,7	65%

*Составлено автором на основе проведенного опроса

Из таблицы видно, что условия работы важны для большинства респондентов, единственным неважным условием является творческий характер труда, что имеет место быть, ведь работа в банке достаточно нетворческая, хотя сейчас творчество и инициативность важны в работе персонала, как описывается во 2 главе. В среднем блок «условия работы» важны для почти 66% респондентов при выборе места трудоустройства.

Условия работы также важны и сейчас для 77,7% респондентов. Этот блок по степени удовлетворенности наиболее успешен.

Ответ на вопрос повышают ли мотивацию персонала корпоративные социальные программы по мнению персонала, представлен на диаграмме ниже.

Большинство опрошенных сотрудников (92%), соглашаются с тем, что корпоративные социальные программы влияют на мотивацию сотрудников.

Но изучив уровень притязаний опрошенных сотрудников, можно проследить, что большинство сотрудников все же не хотят увольняться, но хотят либо остаться на должности, либо занять более высокую должность

Есть сотрудники, которые хотели бы чтобы были введены новые корпоративные социальные программы (52%) или же улучшилось качество существующих (57%).

Так как при проведении опроса были выделены следующие проблемы, которые обозначили опрошенные сотрудники:

- Не хватает информации по корпоративным социальным программам (68% респондентов);
- Корпоративные социальные программы не соответствуют потребностям (57% респондентов);
- Не все могут использовать ту или иную программу (35% респондентов);

- Сложность в использовании – много с кем согласовать, не дозвониться и т д (33% респондентов);
- Препятствие руководства (31% респондентов);
- Сотрудники не часто привлекаются к различным мероприятиям, обучением (45% - респондентов фронт-офиса).

Подводя итог всему выше сказанному, можно сформулировать следующие выводы, исходя из проведенного исследования:

1) Корпоративные социальные программы по направлению «Развитие персонала» являются приоритетными при выборе места трудоустройства, программы данного направления выбрали 75,52% респондентов. Следующий по степени важности при выборе места работы, является блок «Условия работы», на него обращают внимание 65,7% опрошенных сотрудников. На третьем месте по степени важности стоят программы по направлению «Социальной защиты персонала» его выбрали почти 43% респондентов. На 4 и 5 месте стоят программы по направлению «Корпоративная культура» (31,25%) и «Здоровье и здоровый образ жизни» (24%).

2) По степени важности направлений корпоративных социальных программ ничего не меняется. На первом месте также направление «Развитие персонала» - 81%, но, данное направление стало еще важнее для респондентов. Далее важными являются условия работы, и важность этого направления также повысилась до 77%. На третьем месте также стоят программы по направлению «Социальная защита» - 56%, важность повысилась почти на 13%, что говорит, о том, что данное направление больше работает на удержание персонала. Четвертое и пятое место занимают направление «Корпоративная культура» (51%) и «Здоровье и здоровый образ жизни» (47%).

3) Самые значимые программы для персонала в данный момент и это: ДМС (81%), льготы скидки и компенсации (68%), программа развития здорового образа жизни (67%), выплаты различного характера (60%), программа страхования жизни (60%), Корпоративные мероприятия (60%), программа бесплатной медицинской помощи (60%), программы корпоративных наград (53%), материальная помощь (53%), и все программы направления «Карьерное развитие».

4) Наибольшей степенью удовлетворенности обладает блок «Условия труда» - 65%. Далее идет направление «Развитие персонала» - 62%. Программами по направлению «Корпоративная культура» удовлетворены только 37%. Основные программы, которыми не удовлетворены сотрудники, это программы по направлениями «Социальная защита» 33% и «Здоровье и здоровый образ жизни» - 25% респондентов. Хотя эти направления являются

важными, удовлетворенность персонала программами по данным направлениям достаточно низкая.

5) Большинство опрошенных сотрудников, соглашаются с тем, что корпоративные социальные программы влияют на мотивацию сотрудников (92%), а это значит, что программы способны как удержать, так и привлечь. Однако 8% не согласившихся можно связать с тем, что программы ПАО Сбербанка возможно не отвечают потребностям персонала.

б) Так же были выделены ключевые проблемы, по мнению опрошенного персонала: не хватает информации по корпоративным социальным программам, корпоративные социальные программы не соответствуют потребностям, не все могут использовать ту или иную программу, сложность в использовании и препятствие со стороны руководства. Сотрудники фронт-офисов в 45% случаев отмечают, что их не часто привлекают к различным мероприятиям и обучением.

После общего анализа, был проведен анализ по 2 категориям: бэк- и фронт-офис и по половой принадлежности (Приложение 7).

Рассматривая сотрудников бэк и фронт-офисов можно увидеть:

По направлению «Развитие персонала» программы обладают высокой степенью важности для привлечения. Большинство сотрудников как Бэк-офиса (73%), так и фронт-офиса (67,2%) отмечают данное направление как наиболее важным при выборе места трудоустройства в Сбербанк. Также программы данного направления являются важными и в данный момент, то есть эти программы способны удержать персонал как фронт (67,5%), так и бэк-офиса (89%). Но по степени удовлетворенности мнения сотрудников различаются, сотрудники бэк-офиса в большинстве случаев удовлетворены всеми программами (76%), а сотрудники фронт-офиса ближе к низкому уровню удовлетворенности по данному направлению (2,3). Только 41%, меньше половины сотрудников, опрошенных в отделениях удовлетворены программами.

Программы по направлению «Здоровый образ жизни» не являются важными при выборе места для трудоустройства как сотрудников бэк-офиса, так и для сотрудников фронт-офиса. Однако для половины опрошенных сотрудников была важна программа развития здорового образа жизни (50%). На сегодняшний момент наиболее важными программами для сотрудников бэк-офиса являются: программа бесплатной медицинской помощи (65%), и программа развития здорового образа жизни (81%). А для сотрудников фронт-офисов это только программа бесплатной медицинской помощи. Исходя из общих значений данное направление важнее для представителей бэк-офиса. Однако удовлетворенность сотрудников по приоритетной программе бесплатной медицинской помощи, данного направления –

низкая. В целом довольны программами данного направления только 30% опрошенных сотрудников бэк-офиса и 28% опрошенных сотрудников фронт-офисов. Хотя программой здорового образа жизни удовлетворены больше половины сотрудников бэк-офиса (62%), чем сотрудники фронт-офисов, где количество удовлетворенных составило лишь 24%. Это может означать, что качество данной программы для разных офисов может быть разным.

Направлению «Социальная защита» представители бэк-офиса не придают высокой степени важности при трудоустройстве (2,3 – степень важности). Лишь 39% важно данное направление при трудоустройстве. Однако есть приоритетные программы, которые важны для большего количества сотрудников при трудоустройстве: ДМС (63%) и программа страхования (52%). Все остальное второстепенно или же вообще не так важно. Для сотрудников фронт-офиса данное направление не особо важно (1,9 – степень важности) при трудоустройстве. Все программы находятся в зоне низкой степени значимости. Лишь 28% сотрудников обращают внимание на программы данного направления.

Но во время работы степени важности данного направления повышается, но в большей степени для сотрудников бэк-офиса (2,78 – степень важности). Большинство сотрудников внутренних подразделений выбрали данное направление как важное в настоящий момент (65%). Приоритетными программами являются: ДМС (92%), программа страхования (77%), льготы скидки и компенсации на услуги компании и партнеров (73%), выплаты различного характера (65%) и материальная помощь (58%).

Для сотрудников фронт-офиса данное направление также стало более важным (2,3 – степень значимости), но еще не является приоритетным (43%). Самые важные программы — это ДМС (62%) и льготы скидки и компенсации на услуги компании и партнеров (59%).

Однако сотрудники бэк-офиса в средней степени удовлетворены программами данного направления (2,27). И лишь 47% удовлетворены полностью. Эти цифры в корне отличаются от степени удовлетворенности сотрудников фронт-офисов (1,8), где лишь 22% удовлетворены полностью программами по данному направлению.

Последним направлением для рассмотрения является «Корпоративная культура». Данное направление не является в целом важным для выбора места трудоустройства в банк, как для сотрудников бэк-офисов (2,3 – степень важности), так и для сотрудников фронт-офисов (1,8 – степень важности). Однако для 50% сотрудников бэк-офиса важны корпоративные мероприятия при выборе места трудоустройства.

Степень важности данного направления возросла для уже работающих сотрудников как бэк-, так и фронт-офисов и составила 2,4 и 2,3. Для сотрудников бэк-офисов стали важны: программа корпоративных наград (54%), корпоративные мероприятия (62%) и спортивные программы (50%), а для сотрудников фронт-линии корпоративные мероприятия (57%) и

программа корпоративных наград (51%). Однако степень удовлетворенности гораздо ниже у сотрудников фронт-линии (1,5), чем у сотрудников бэк-офисов (2,5). Лишь 14% сотрудников фронт-офисов полностью удовлетворены программами данного направления, в то время как количество полностью удовлетворенных программами данного направления сотрудников бэк-офиса составила 53%.

Таким образом, сотрудников в бэк офис можно привлечь с помощью направлений «Развития персонала», а также отдельными программами по разным направлениям, это: программа развития здорового образа жизни, Дмс, программа страхования и корпоративные мероприятия. А удержать тем, что для них наиболее важно в данный момент, это: направление «Развитие персонала», «Социальная защита» и «Корпоративная культура» и программа бесплатной медицинской помощи.

А персонал для работы в фронт-офисе, можно привлечь с помощью также направления «Развития персонала». А удержать, опираясь на направление «Развитие персонала» и отдельные программы, такие как: программа бесплатной медицинской помощи, Дмс, льготы скидки и компенсации на услуги компании и партнеров, программа корпоративных наград и корпоративные мероприятия.

Но необходимо следить за степенью удовлетворенности сотрудников всех подразделений. Анализ показал, что сотрудники фронт-офисов не удовлетворены в большей степени корпоративными социальными программами, которые предлагает банк для своих сотрудников. Достаточно сильно недовольство коснулось направлений здоровья и здорового образа жизни, социальной защиты и корпоративной культуры.

Далее было проведено сравнение между мужчинами и женщинами по направлениям, представленным выше (Приложение 7).

Анализ показал, что привлекательными для выбора места трудоустройства у женщин являются следующие направления: «Развитие персонала» - 2,9 степень важности при трудоустройстве. Данное направление выбирают важным при трудоустройстве 74% опрошенных женщин в ПАО Сбербанк. Так же можно выделить отдельные программы, как наиболее важные при трудоустройстве: программа развития здорового образа жизни (52%), ДМС (52%), льготы скидки и компенсации на услуги компании и партнеров (52%) и корпоративные мероприятия (52%).

Для мужчин же при трудоустройстве в ПАО Сбербанк были важно также направление «Развитие персонала» в 80% случаев. И отдельные программы: Программа бесплатной медицинской помощи (50%), ДМС (50%) и программа страхования (57%). Остальное не играло существенной роли при выборе.

Как для женщин (76%), так и для мужчин (92%) в настоящий момент важно направление «Развитие персонала», «Социальная защита» (для женщин – 55%, для мужчин в 56%) и отдельные программы: программа бесплатной медицинской помощи и программа развития здорового образа жизни. Однако для мужчин является также важным направление «Корпоративная культура» - в 63% случаев. А для женщин в данном направлении важна лишь программа – корпоративные мероприятия (52%).

Однако очень низкая удовлетворенность программами по направлению «Здоровье и здоровый образ жизни» как у женщин (1,9 – степень удовлетворенности), так и у мужчин (1,7 – степень удовлетворенности). Также средняя степень удовлетворенности программами направления «Социальная защита». Есть явно западающие программы, такие как: поддержка семей и детей, корпоративная пенсионная программа, материальная помощь, выплаты, программа страхования, льготы, санаторно-курортное лечение.

Некоторые программы не вошли в список важных, возможно, так как ими недостаточно удовлетворены сотрудники. Им сложно оценить степень важности, когда они не знают, как это должно работать или не знают есть такая программа или нет.

После чего был проведен объективный анализ корпоративных социальных программ по выделенным ранее направлениям (Приложение 5). Оценка корпоративных социальных программ по ключевым выделенным направлениям была проведена на основе интегрированной отчетности (Годовая отчетность), финансовых отчетов ПАО Сбербанк с 2017 до 2019 год и информации полученной в ходе интервью.

В основе алгоритма данного анализа лежат ранее разработанные методики, такие как: оценка эффективности КСО, отраженная в методике «Матрица эффективных социальных инвестиций и партнерства (ЭСИП)» – аспект «Забота», в котором подразумеваются внутренние социальные инвестиции, направленные на персонал; базовые индикаторы результативности, опубликованные в информационно-аналитических материалах на сайте РСШ.

Рассматривая направление «Развитие персонала», затраты на программы обучения растут с каждым годом. Охват персонала программами обучения в 2019 году составил около 90% сотрудников. Часы обучения на одного сотрудника также увеличиваются.

По направлению «Социальная защита» показатели объективной оценки затрат и охвата персонала показали следующие результаты:

Расходы на программы, по которым была возможность просчитать – ДМС, КПП, санаторно-курортное лечение, поддержка семей и детей, выплаты социального характера, входящие в это направление растут, единственная программа по которой расходы были

снижены на примерно 5% с 2018 года, это программа КПП. Однако расходы все равно достаточно низкие.

Данных по материальной помощи, льготам, скидкам и компенсации на услуги компании и партнеров, страхованию нет.

По охвату персонала данными программами можно сказать, что программой ДМС и КПП пользуется больше половины сотрудников Сбербанка. Остальными меньше половины.

Следующим направлением для рассмотрения было «Здоровье и здоровый образ жизни».

Годовые затраты на одного сотрудника растут, но находятся в пределах низких значений. Охват персонала по данному направлению можно увидеть только по программе развития здорового образа жизни, и он достаточно высокий и по программе психологической помощи, которой пользуется очень небольшая численность персонала.

Данные программы требуют перераспределения ресурсов, усовершенствования программ, вовлечения сотрудников, раскрытия целей и плюсов данных программ для сотрудников.

После чего оценка направления «Корпоративная культура» не позволила оценить затраты на данные программы, лишь позволила увидеть количество участников данных программ. В среднем количество участников довольно большое только по корпоративным мероприятиям (53%) и спортивной программе (39%).

Можно сделать основные выводы на основе объективного анализа корпоративных социальных программ:

1) Можно выделить следующие проблемы, исходя из объективного анализа корпоративных социальных программ по ключевым направлениям:

- Низкие затраты на персонал в следующих направлениях: выплаты социального характера, Дмс, санаторно-курортное лечение, КПП, программа развития здорового образа жизни и другие;

- Небольшой охват персонала по некоторым программам.

Однако проанализировав динамику за последние 5 лет расходы на персонал увеличивались, несмотря на снижение численности персонала.

2) По направлению «Развитие персонала» - затраты на обучение персонала выросли в 2 раза, и в сравнении с 2015 годом, когда на одного человека приходилось около 7 тыс. рублей, в 2019 году эта сумма превысила 15 тысяч рублей. Количество обучаемых в 2019 году превышает 90% от среднесписочной численности, оно увеличилось на 8% с 2015 года. Сотрудники в большей степени довольны программами по данному направлению (2,9 –

степень удовлетворенности). Данное направление является результативным. Но Программа кадрового резерва является отстающим направлением.

3) Направление «Социальная защита». Сотрудники не удовлетворены программами данного направления, особенно это касается программ: Поддержка семей и детей, Материальная помощь, КПП, социальные выплаты, программа страхования, санаторно-курортное лечение (2,025 – степень удовлетворенности). По этому направлению достаточно низкие затраты, но охват персонала данными программами большой по состоянию на 2019 год (Дмс – 97%, КПП – 88%, поддержка семей и детей около 30%).

Затраты на программу ДМС в 2019 году, сравнивая 2015 годом, снизились на примерно 10%, хотя количество участников данной программы увеличилось на 12,4%.

По корпоративной пенсионной программе, также снизились расходы на одного сотрудника практически в половину, несмотря на увеличение количества участников с 48,8% (2015 год) до 88% (2019 год).

Данное направление требует совершенствования по некоторым программам.

4) По программами по направлению «Корпоративная культура», затраты рассчитать не удалось из-за отсутствия информации. Однако отношение участников программ к среднесписочной численности персонала приравнивается к практически половине состава.

5) По направлению «Здоровье и здоровый образ жизни» показатель охвата персонала и затраты по программам данного направления низкие, как и степень удовлетворенности сотрудников программами данного направления.

Программа развития здорового образа жизни, пользуется спросом у персонала и 82% (2019) от среднесписочной численности ПАО Сбербанк участвуют в данной программе. Данная программа реализуется с 2017 года и уже тогда 79% сотрудников участвовали. Однако затраты по данной программе выросли всего лишь на 17%. Поэтому программы данного направления требуют совершенствования.

3.2. Направления повышения результативности социальных программ в целях привлечения и удержания персонала банка

Содержание корпоративных социальных программ.

Данные рекомендации были сформулированы на основе проведенного исследования в ПАО «Сбербанк» по каждому направлению корпоративных социальных программ:

I. Направление «Развитие персонала»

Данное направление достаточно привлекательно как для кандидатов, так и для персонала. Однако степень удовлетворенности программой «Карьерное развитие» низкая.

1. Необходимо создать более прозрачную карьерную лестницу. Для этого необходимо на портале (внутреннем сайте банка) размещать информацию о карьерных возможностях индивидуально для каждого сотрудника и общую информацию – критерии оценки должны быть заранее определены, измеримы и известны всем сотрудникам. Должны быть составлены правила подведения итогов, которые не должны меняться и должны быть известны всем сотрудникам.

2. Сделать возможным овладение сотрудниками смежных специальностей внутри банка благодаря корпоративному университету.

3. Осуществлять контроль руководителей на возможность препятствия карьерному развитию своих подчиненных. Передать оценку результатов третьему лицу или в отдел по карьерному развитию.

II. Направление «Здоровье и здоровый образ жизни»

По данному направлению основные программы, которые смогли бы удержать персонал это: программа бесплатной медицинской помощи и программа развития здорового образа жизни. А на привлечение персонала работает программа бесплатной медицинской помощи. Однако существуют незначительные различия по важности программ для мужчин и женщин, и для сотрудников бэк-и фронт-офиса.

Например, мужчин можно привлечь программой бесплатной медицинской помощи, а женщин программой здорового образа жизни. Для сотрудников фронт-офисов программы по данному направлению не являются важными при выборе места трудоустройства, а для сотрудников бэк-офиса важна программа здорового образа жизни и программа бесплатной медицинской помощи.

1. Степень удовлетворённости данными программами очень низкая, поэтому следует опросить сотрудников что они ждут от подобных программ.

2. Предоставлять сотрудникам выбор, где они сами выберут себе программу, более соответствующую потребностям.

3. Создание бесплатной медицинской поликлиники для сотрудников, что позволит сократить расходы по ДМС.

4. Программа психологической поддержки, необходимо более подробно рассказывать об этой программе на внутреннем портале, чтобы сотрудники знали о ее наличии. А так же проводить консультации, тренинги внутри коллектива.

III. Направление «Социальная защита персонала»

По направлению «Социальная защита» на привлечение хорошо работают только две программы, это: ДМС и программа льгот, скидок и компенсаций. Все остальное является

второстепенным или маловажным. Однако необходимо продвигать и другие программы, но учитывая индивидуальные потребности сотрудников.

Удержать персонал способны в той или иной степени все программы данного направления. Однако необходимо индивидуально подходить к предложениям сотрудникам.

Однако степень удовлетворенности программами по данному направлению низкая.

1. Необходимо предоставлять как можно больше информации о программах на внутреннем портале.

2. Повысить доступность использования для разных категорий персонала, это касается сотрудников фронт-офисов. Контролировать как доводится информация от непосредственных руководителей.

3. Корпоративной пенсионной программой пользуются почти все сотрудники, но не находят ее привлекательной и значимой, поэтому необходимо в личном кабинете отражать насколько она полезна, показывать отчисления на сотрудников (сделать их больше).

4. Неудовлетворенность программами, может зависеть также от партнеров. Пересмотреть с кем сотрудничает банк.

5. Создание детского сада, для возможности спокойно работать, а кому-то раньше выйти из декрета и работать на полный рабочий день.

6. Предоставлять больше информации о возможностях с детьми (экскурсии, лечения, санаторно-курортный отдых)

7. Сделать более доступным санаторно-курортный отдых, и возможности приобретения путевок не только в свой санаторий, но и организовать партнёрство с другими.

IV. Направление «Корпоративная культура»

Направление «Корпоративная культура» не работает на привлечение в целом, однако для сотрудников в бэк-офис данные программы важны при трудоустройстве. Удержать сотрудников программами по данному направлению можно.

1. Эту проблему можно решить с помощью привлечения сотрудников фронт-офисов в бэк-офис на различные мероприятия.

2. Осуществлять мониторинг как в каждом отделе сотрудники участвуют в корпоративной жизни банка, что препятствует возможности участия сотрудников.

3. Выделять оплачиваемые нерабочие часы для проведения корпоративных, спортивных мероприятий.

4. Следить за профессиональным выгоранием сотрудников, с помощью психологических тестов, работы психолога в банке.

Инвестиции, вложенные в корпоративные социальные программы.

Необходимо пересмотреть структуру затрат на корпоративную социальную политику и корпоративные социальные программы.

Например, это может касаться корпоративной пенсионной программы, на которую тратится достаточно большая часть бюджета банка, а удовлетворенность программой очень низкая.

Поэтому возможным решением будет перераспределение ресурсов на более важные корпоративные социальные программы, выявленные с помощью опросов и динамики использования. Необходимо рассчитать каких целей добьется компания, перераспределив ресурсы. Для этого можно внедрить механизм определения существенных корпоративных социальных программ. Можно применить принцип контекста устойчивого развития и принцип взаимодействия с заинтересованными сторонами.

При определении существенных тем учитывайте внешние факторы, включая:

- Основные интересы / темы и Показатели, поднимаемые заинтересованными сторонами в области устойчивого развития.

- Основные темы и проблемы, связанные с перспективами для отрасли, поднимаемые аналогичными организациями и конкурентами.

- Применимые законодательные и другие нормативные акты, международные соглашения, или добровольные соглашения и инициативы, имеющие стратегическое значение для организации и ее заинтересованных сторон.

- Воздействия, риски или возможности в области устойчивого развития, которые могут быть разумно оценены (например, глобальное потепление, ВИЧ/СПИД, бедность), выявленные посредством добросовестного исследования лицами с признанной квалификацией или экспертными органами, обладающими признанным авторитетом в соответствующих областях.

Внутренние факторы

- Оценка качества социального, человеческого капитала.

- Ключевые ценности организации, ее политики, стратегии, действующие системы менеджмента, цели и задачи.

- Интересы / ожидания заинтересованных сторон, внесших свой конкретный вклад в успех организации (например, сотрудников, акционеров и поставщиков).

- Существенные риски для деятельности организации.

- Критические факторы успеха организации.

- Ключевые компетенции организации и способы, которыми они могут или могли бы внести вклад в устойчивое развитие.

Формы взаимодействия могут включать: опросы, фокус-группы, совместные структуры с участием представителей руководства и профсоюзов, а также другие механизмы.

Информационное обеспечение сотрудников и кандидатов.

- Создание портала с подробной информацией о действующих в банке корпоративных социальных программах. Сбербанк обладает порталом SuccessFactors, там же у каждого сотрудника есть своя страница, где есть все данные о сотруднике. Эти данные можно дополнить информацией или ссылкой на документ, или же интерактивную раздела сайта ПАО Сбербанк, где сотрудник сможет ознакомиться со всеми доступными ему корпоративными социальными программами.

- Для потенциальных кандидатов в вакансиях, размещенных на рабочих сайтах, указывать ссылку на интерактивную доску, где можно будет проследить какие корпоративные программы существуют в компании и как они работают.

- Создание платформы по социальному планированию, где будут разрабатываться новые корпоративные социальные программы, усовершенствоваться старые. Сотрудники, которые реализуют корпоративные социальные программы, будут иметь возможность вовремя корректировать созданные программы. Планирование позволяет заранее предвидеть все основные наступающие события, изменения конкурентов, потребностей персонала и потенциальных кандидатов, что позволит вовремя принять все соответствующие меры. В эту программу должен быть доступ как у создающих, так и у контролирующих сотрудников, в том числе руководителя, где он сможет наблюдать и затраты, и реализованные программы, и внесенные изменения. Разработка программ важна, так как компания должна просчитывать и учитывать мнение персонала при составлении.

На данной платформе разработать функцию «создание программы индивидуального выбора», так как перед HR-менеджерами может также стоять задача: облегчить процесс подбора социальных программ. Упростить сотрудникам доступ к информации о льготах и страховых продуктах. Облегчить компании оформление социальных пакетов через автоматизированную систему.

Примером такой системы может служить BambooHR (США) [3]. С помощью этого программного комплекса можно сформировать каждому сотруднику индивидуальный соц. пакет на основе 12 типов льгот, которые установлены для определенных групп работников. Например, в зависимости от возраста человека, ему будет предложен план медицинского страхования, включающий актуальные для его жизненной ситуации услуги и предполагающий разные вариации регулярных страховых платежей. Система автоматически формирует отчет по каждому сотруднику, в котором указано, на какие льготы он имеет право, какие льготы ему предоставлены и на какую сумму.

Для того чтобы создать корпоративную социальную программу необходимо пройти очень много шагов. Исходя из основных проблем, выделенных сотрудниками: отсутствие полноценной и корректной информации о корпоративных социальных программах, сложность в использовании, препятствия руководства, проблема привлечения сотрудников, можно построить следующий алгоритм по созданию и реализации корпоративных социальных программ на базе платформы, которой обладает ПАО «Сбербанк».

1. Для начала должен быть сформирован список корпоративных социальных программ, с учетом использования механизма определения существенных корпоративных социальных программ (по GRI, с учетом внешних и внутренних факторов, которые были определены выше: например, учет запросов заинтересованных сторон);

2. После составленного списка программ, идет их разработка с последующей оценкой, в том числе экономической (оценка должна быть встроена в программу), построение бизнес-плана;

3. Разработанные проекты программ и бизнес-план, переходят руководству, где руководство одобряет, вносит корректировки и комментарии (возможна встреча по необходимости);

4. Реализация программы, с оценкой эффективности (обратная связь от всех заинтересованных сторон), и возможной корректировкой.

Для более точного представления данного алгоритма ниже представлена схема создания и реализации корпоративных социальных программ (Рис. 3.1).

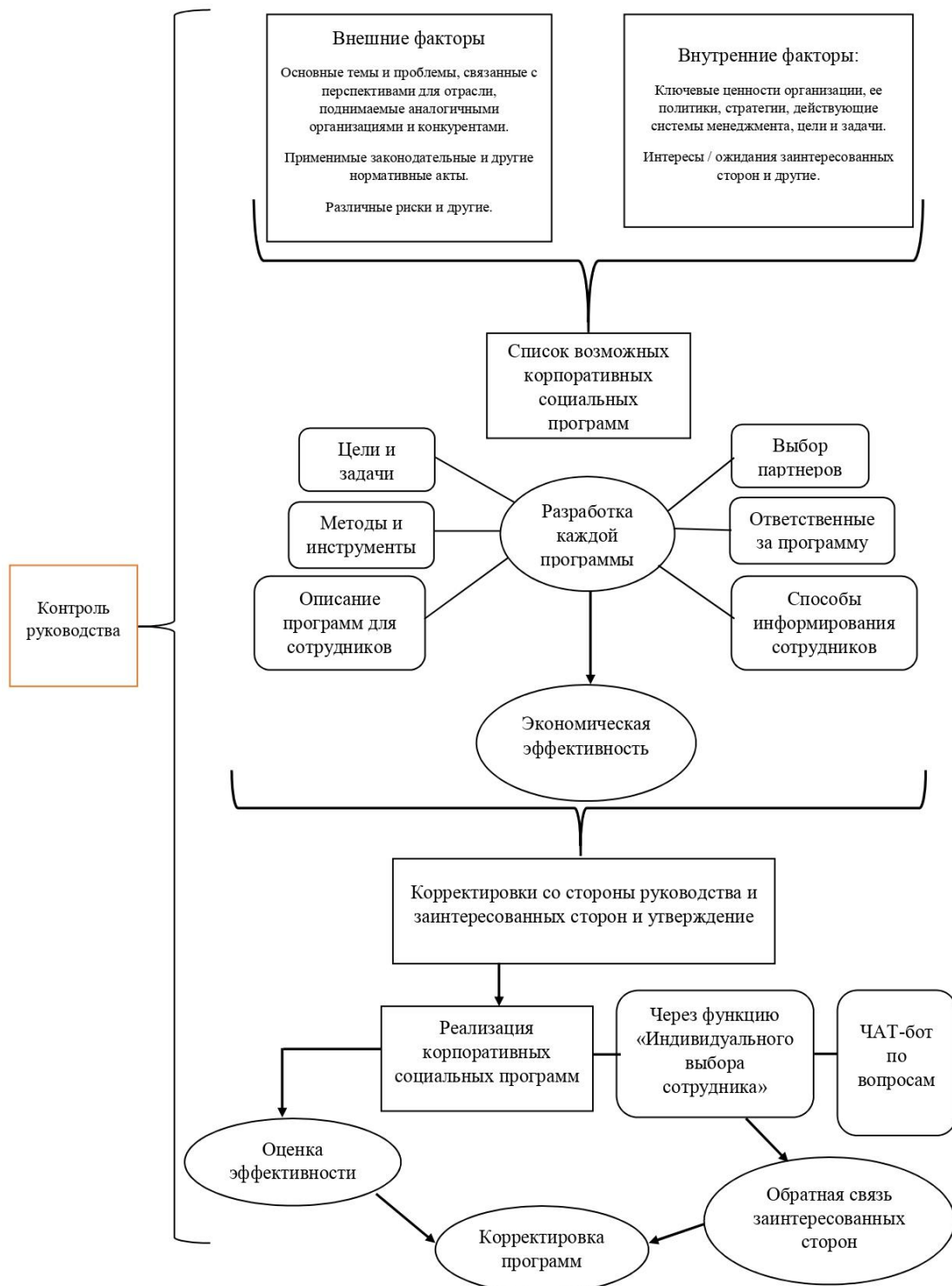


Рис. 3.1. Алгоритм создания и реализации корпоративных социальных программ

• Создание горячей линии по вопросам корпоративных социальных программ, так как не все сотрудники службы HR могут проконсультировать по таким вопросам. А также создание обратной связи по корпоративным социальным программам, для того чтобы вовремя проконтролировать и усовершенствовать процессы.

Партнерство по корпоративным социальным программам.

Необходимо пересмотреть партнеров, которые предоставляют услуги в рамках социальных программ, ведь от них зависит обратная связь и удовлетворенность сотрудников выбранными программами (Например – провайдеры ДМС, пересмотреть перечень клиник, предоставляющих медицинские услуги). Это позволит улучшить и репутацию, и сотрудники будут знать, что о них заботятся.

Структура и содержание интегрированных отчетов.

Достаточно много значимой информации не хватает в отчетах, иногда сложно что-то найти. Нет главных показателей, например, сколько средняя зарплата у сотрудников, сколько тратится на социальные программы в разбивке на направления, какая часть персонала пользуется теми или иными корпоративными социальными программами.

Поэтому стоит изменить структуру, сделать ее более четкой и показывать информацию в цифрах, это повышает раскрываемость информации и доверие к банку.

Также необходимо учитывать конкретные нужды территорий при реализации социальных программ, ведь многое зависит от региона, и корпоративные социальные программы должны предоставляться сотрудникам исходя из проблем и нужд конкретного региона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Обоснована актуальность и практическая значимость решения проблем привлечения и удержания персонала для российских компаний; раскрыть содержание и виды кадровых рисков.

Актуальность проблемы привлечения и удержания персонала в банковской сфере обусловлена высокой текучестью персонала в банковском секторе, нехваткой квалифицированного персонала, вследствие чего возникает война за таланты и повышаются расходы на подбор и обучение нового персонала.

Кадровый риск – это угроза потери персонала, ошибок, совершенных персоналом и прочих причин, связанных непосредственно с персоналом, следствием которых может стать снижение производительности и прибыли компании. Нет единой классификации кадровых рисков. Они могут быть разделены в зависимости от: формы проявления, по последствиям, и по этапам, на которых он возник.

2. Были охарактеризованы процессы привлечения и удержания персонала.

Привлечение персонала – это комплекс мероприятий, направленных на найм и прием персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Удержание персонала – это стратегическая деятельность компании, направленная на то, чтобы заинтересовать своих сотрудников к дальнейшей работе. Прежде чем «удерживать» или «привлекать» сотрудников, удовлетворения потребности компании в кадрах за счет внутренних и внешних источников. На каждом этапе могут возникать определенные кадровые риски. Чтобы снизить риски компании внедряют корпоративную социальную политику (КСП).

3. Раскрыто понятие корпоративной социальной политики, показана ее структура, функции, методы и инструменты реализации.

Корпоративная, социальная политика (КСП) — это форма реализации КСО, совокупность идей, целей, методов, инструментов и ценностей компании, деятельность компании, направленная на удовлетворение социальных потребностей заинтересованных сторон, вследствие чего, построение долгосрочных конкурентных преимуществ компании.

КСП подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя КСП проводится для работников компании и ограничена рамками данной компании.

Основными функциями КСП являются: решение выявленных социальных проблем, повышение конкурентоспособности компании, в том числе повышение привлекательности компании для персонала, удержание и привлечение персонала, повышение качества

человеческого и социального капитала, развитие и мотивация персонала и рост стоимости нематериальных активов компании.

В результате анализа корпоративных социальных практик, реализуемых российскими компаниями, которые представлены в Библиотеке корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей к 2019 году, нами были выделены основные направления внутренней КСП.

Приоритетными направлениями внутренней КСП на данный момент являются: поддержка здоровья и здорового образа жизни (35%), а также образование и обучение сотрудников (29%). Третье место занимает направление привлечение, удержание и развитие сотрудников – 8%. Таким образом, можно сделать вывод, что компании ставят себе цель не только поддерживать здоровый образ жизни сотрудников, обучать их, но удерживать и привлекать в компанию, при этом развивая их внутри компании, тем самым наращивая человеческий капитал и становясь более конкурентоспособными.

Под методом реализации КСП следует понимать способ, совокупность практических приемов и инструментов, посредством которых реализуется социальная политика компании.

Конкретные действия, меры, с помощью которых осуществляется деятельность по социальной политике в разных направлениях называются инструментами корпоративной социальной политики. Одним из важных инструментов КСП являются корпоративные социальные программы.

4. Выявлено два подхода к определению корпоративных социальных программ, обоснована роль в привлечении и удержании персонала.

Корпоративные социальные программы, с точки зрения бизнеса – это инструмент, направленный на создание комфортных условий для сотрудников, инструмент удовлетворения потребностей и повышения вовлеченности сотрудников, решения социальных, экономических и экологических проблем, минимизации социальных, кадровых, репутационных рисков и повышения качества человеческого, социального капитала компании.

Можно сформулировать два подхода к понятию корпоративные социальные программы:

- 1) Первый подход к понятию корпоративные социальные программы, затрагивает социальную сферу.
- 2) Второй более широкий подход, подразумевает деятельность компании в нескольких сферах: экономической, экологической и социальной.

В соответствии с выделенными рисками в, которые были упомянуты в первом пункте, тенденциями рынка труда и запросами заинтересованных сторон, а именно сотрудников

можно выделить следующие направления корпоративных социальных программ, которые выступают инструментами привлечения и удержания персонала:

- Обучение и развитие персонала;
- Здоровье и здоровый образ жизни;
- Социальная защита;
- Привлечение молодых специалистов;
- Корпоративная культура.

Повышение эффективности социальных программ ведет к снижению текучести специалистов и привлечению высокопрофессиональных специалистов в компанию, а значит увеличению человеческого и социального капитала, что в свою очередь ведет к росту нематериальных активов и росту конкурентоспособности.

5. Были выявлены специфические черты труда и управления банковским персоналом.

- Постоянные изменения в обществе и банковской системе и перемены на рынке труда;
- быстрое развитие IT-технологий;
- объективные процессы усложнения содержания труда, повышение требований к его качеству, совершенствование технологий;
- устаревание прежних знаний и методов работы и избирательность в применении зарубежного опыта;
- расширение международных контактов, необходимость учета международных стандартов;
- работа в цепочках, так как один сотрудник в большинстве случаев не ведет клиента один;
- комплаенс – соблюдение этики на основе соблюдения законов;
- необходимость интеграции в деятельность банков принципов ответственности и устойчивого развития;
- для квалифицированной профессиональной деятельности – важно профессиональное экономическое образование.

Текучесть в банковской сфере растет, что показывает анализ нефинансовой отчетности и исследований, описанных во 2 главе. Это ведет к тому, что для специфического мотивирования персонала для работы в банке, необходимо предпринимать дополнительные усилия в виде корпоративных социальных программ, которые должны быть системны и регулярны в своем использовании и также должны удовлетворять запросы заинтересованных

сторон, в данном случае, сотрудников банка, что в свою очередь может привести к росту роли внутренней социальной политики.

6. На основе анализа социальных практик российских банков были выявлены ключевые направления и инструменты корпоративных социальных программ.

1) Обучение и развитие персонала – инструменты: программы обучения как личностные, так и профессиональные, прозрачная карьерная лестница, программы индивидуального развития;

2) Здоровье и здоровый образ жизни – инструменты: спортивные программы, программы поддержания здорового образа жизни (лекции, семинары), профилактики заболеваний, осмотры;

3) Социальная защита – инструменты: ДМС и корпоративная пенсионная программа, страхование от несчастных случаев, льготные условия по услугам компании, материальная поддержка, лечение, санаторно-курортный отдых, скидки, абонементы, поддержка матерей и детей, ведение беременности и другие;

4) Привлечение молодых специалистов – инструменты: стажировки, проекты, программы роста и другие;

5) Корпоративная культура – инструменты: корпоративные награды, волонтерство и другие.

7. Были определены направления и программы которые могут удержать и привлечь сотрудников в банковский сектор. А также проанализированы проблемы использования корпоративных социальных программ сотрудниками.

- Направление «Развитие персонала» достаточно привлекательно как для кандидатов, так и для персонала. Однако степень удовлетворения программой «Карьерное развитие» низкая.

- По направлению «Здоровье и здоровый образ жизни» основные программы которые смогли бы удержать персонал это: программа бесплатной медицинской помощи и программа развития здорового образа жизни. А на привлечение работает программа бесплатной медицинской помощи. Однако существуют незначительные различия того что важно для мужчин и женщин, и для сотрудников бэк-и фронт-офиса.

Например, мужчин можно привлечь программой бесплатной медицинской помощи, а женщин программой здорового образа жизни. Для сотрудников фронт-офисов программы по данному направлению не являются важными при выборе места трудоустройства, а для сотрудников бэк-офиса важна программа здорового образа жизни и программа бесплатной медицинской помощи. Степень удовлетворённости данными программами очень низкая.

• По направлению «Социальная защита» можно сказать, что на привлечение хорошо работают только две программы, это: ДМС и льготы, компенсации. Все остальное является второстепенным или маловажным. Однако необходимо продвигать и другие программы, но не предлагая каждому условия «под копірку».

Удержать персонал способны в той или иной степени все программы данного направления. Однако необходимо индивидуально подходить к предложениям сотрудникам. Однако степень удовлетворенности программами по данному направлению низкая.

• Направление «Корпоративная культура» не работает на привлечение в целом, однако для сотрудников в бэк-офис данные программы важны при трудоустройстве. Удержать сотрудников программами по данному направлению можно.

Также при проведении опроса были выделены следующие проблемы, которые обозначили опрошенные сотрудники:

- Не хватает информации по корпоративным социальным программам;
- Корпоративные социальные программы не соответствуют потребностям;
- Не все могут использовать ту или иную программу;
- Сложность в использовании – много с кем согласовать, не дозвониться и т.д.;
- Препятствие руководства;
- Сотрудники не часто привлекаются к различным мероприятиям, обучением.

8. Определены направления повышения результативности корпоративных социальных программ, с целью привлечения и удержания персонала и даны соответствующие рекомендации.

Направления повышения результативности корпоративных социальных программ:

- 1) Содержание корпоративных социальных программ;
- 2) Инвестиции, вложенные в корпоративные социальные программы;
- 3) Информационное обеспечение сотрудников и кандидатов;
- 4) Партнерство по корпоративным социальным программам.

Для того чтобы корпоративные социальные программы показывали свою результативность необходимо повысить социальные инвестиции, придерживаться алгоритма разработки и реализации корпоративных социальных программ, учитывая мнения и потребности заинтересованных сторон, придерживаясь механизма определения существенных корпоративных социальных программ (GRI). А также применять индивидуальный подход к ключевым сотрудникам, и предлагать программы, соответствующие возрасту, полу и другим показателям. Совершенствовать корпоративные социальные программы для сотрудников фронт-офиса, где есть проблемы, в том числе с

доступом и препятствием руководства, привлекать фронт-офис к мероприятиям, обучению бэк-офиса. Корректировать программу кадрового резерва. Внимательно отбирать партнеров для корпоративных социальных программ, которые предоставляют услуги сотрудникам по программам.

Необходимо создавать для сотрудников и потенциальных кандидатов интерактивный информационный портал или (интерактивные доски) или же горячую линию (для сотрудников) для того, чтобы было четкое понимание какими корпоративными социальными программами можно воспользоваться, что для этого нужно, и где была бы возможность сразу давать обратную связь.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебники, монографии и авторефераты диссертаций

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. — М.: Маркет ДС, 2009. — 304 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. И. Малкова. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Издательский центр «Академия», 2010. - 224 с.
4. Безделов Д.А., Никонова Т.В., Одегов Ю.Г. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Д.А. Безделов, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с.
5. Беккер Г.С. Человеческое поведение. Экономический подход: Избранные труды по экономической теории / Г.С. Беккер. - М.: ГУ-ВШЭ, 2003. - 672 с.
6. Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб, 2008. - 24 с.
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015. — 688 с.
8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. / Е. Ветлужских. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 133 с.
9. Канаева О. А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений / О.А. Канаева. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. - 360 с.
10. Ненашев М. Н. Организационно-методическое обеспечение формирования и управления корпоративными социальными программами в промышленных организациях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. [Электронный ресурс] М., 2009. - URL: <http://www.economy-lib.com/> (Дата обращения: 12.12.2018).

Статьи в журналах

11. Андреева А. В. Управление компетенциями персонала в системе обеспечения конкурентоспособности банка // Terra Economicus. - 2012. - № 2-3. - С. 75-79.
12. Аржанова Я. Winning The Hearts – 2014: лучшие практики мотивации персонала [Электронный ресурс] // КонтурЖурнал. - 2014. - URL: <https://www.kontur.ru/articles/1389> (Дата обращения: 12.12.2018).
13. Армитаж К., Генкина Е., Муравьева Е. Ставка на человеческий капитал [Электронный ресурс] - URL: <https://www.hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/770326/> (Дата обращения: 20.05.2019).
14. Барашкова М. А. Факторы, определяющие банковскую конкуренцию на региональном уровне, и их значение // Актуальные вопросы экономических наук. - 2009. - № 9. - С. 21-25.
15. Берри Л., Мирабито Э., Баун У. Лучший сотрудник – здоровый сотрудник // Harvard Business Review Россия. - 2011. - № 4 (67). - С. 114.
16. Благов Ю.Е. Иванова Е.А. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях // Российский журнал менеджмента. - 2009. - № 1. - С. 3–24.
17. Благов Ю.Е. Классика теории менеджмента // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. - 2012. - № 1. - С. 109-116.
18. Благов Ю.Е., Кабалина В.И., Петрова-Савченко А.А., Соболев И.С. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // Российский журнал менеджмента. - 2015. - № 2. - С.67–98.
19. Благов Ю.Е., Общий и стратегический менеджмент: генезис концепции корпоративной социальной ответственности//Вестник С.-Петербур. ун-та. сер. 8 вып.2. 2006. с. 6.

20. Бодров А. А., Сенкус В. В. Конкуренция банков и определение конкурентных преимуществ на современном рынке банковских услуг // Вестник Кемеровского государственного университета. - 2013. - № 2-1 (54). - С. 263-266.
21. Борзунов А.А. К вопросу о сущности понятия «кадровый риск» // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: Материалы XI международной научно-практической конференции // Новосибирск: СибАК. - 2014. - С. 124–133.
22. Бурджалов Ф. Социальная сфера предприятия: корпоративный вариант // Труд за рубежом. - 2004. - № 1. - С. 95–112.
23. Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала банка [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 393-395. — URL <https://www.moluch.ru/archive/92/20248/> (дата обращения: 18.12.2019).
24. Вуд. Д. Дж., Классика теории менеджмента: корпоративная социальная деятельность: пересмотр концепции//Вестник С.-Петерб. ун-та. сер. Менеджмент. вып.3 2009.с.43.
25. Горбунова О. Н. Кучма К. П., Персонал банка как критерий его конкурентоспособности // Социально-экономические процессы и явления. – 2015. - №4. – С. 55 - 61.
26. Гоулер Л., Грант А., Гэйл Ж., Хэррингтон Б. Почему люди увольняются [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p25131> (Дата обращения: 17.04.2019).
27. Дубровская А., Понамарева А. Исследование: резкий рост спроса на банковских сотрудников [Электронный ресурс] URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9530366/> (Дата обращения: 10.11.2019).
28. Жуковская Н. П. Папаян Р. Г. Кадровые риски в системе управления персоналом [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/v/kadrovye-riski-v-sisteme-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 20.05.2019).
29. Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. — 2009. — № 2 (15). — С. 17–22.
30. Исследование эффективности системы управления персоналом [Электронный ресурс]. - PwC Saratoga. – 2017. - URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization/saratoga-2016.html/> (Дата обращения: 12.12.2018).
31. Калабина Е.Г. Александрова Е А Политика развития и профессионального обучения персонала экономической организации: оценка результативности // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2011. № 2. С. 137-156.
32. Канаева О. А. Социальная политика российских компаний 2.0: новая версия для устойчивого развития (Часть 1) // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 2 (50). - С. 149–138.
33. Канаева О. А. Социальная политика российских компаний 2.0: новая версия для устойчивого развития (Часть 2) // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 3 (51). - С. 146–151.
34. Капустина Н.В. Риски управления персоналом // Экономика образования. — 2008. — № 4. — С. 139–142.
35. Касперская Н., Кузнецова И., Свердлов Д., Фей К., Швакман И. Е. Удержать лучших // Harvard Business Review Россия. – 2010. – С. 61-68.
36. Клепнева К. В. Управление клиентоориентированностью персонала в международной компании: автореферат дис. канд. экон. наук: М., 2016.
37. Корицкий В. Массовый подбор персонала: найти и удержать [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hr-tv.ru/articles/author-opinion/massovyj-podbor-personala-najti-i-uderzhat.html> (Дата обращения: 19.05.2019).
38. Кох И.А. Управление трудовой мотивацией банковских служащих // Вопросы управления. - 2019. - №3(39). - С. 179-188.

39. Кох И.А., Трофимова О.М. Особенности управления персоналом банка // Вопросы управления. - 2018. - № 2. - С. 155 -161.
40. Крук Е. Е. Кадровая политика и мотивационная среда организации как важнейшие элементы системы управления персоналом банка // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2013. - № 2. - С. 66-69.
41. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // Вестник ЗабГУ. – 2013. - № 07 (98). – С. 94-100.
42. Кучма К. П., Горбунова О. Н. Эконометрическое моделирование для управления человеческим ресурсом // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: мат-лы III Междунар. науч. практ. конф. (22 окт. 2013 г.). / отв. ред. Н. В. Уварина. Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2013.
43. Лавриненко А., Шматко Н. Компетенции XXI века в финансовом секторе: перспективы радикальной трансформации профессий // Форсайт. – 2019. - №2. – С. 42-51.
44. Мельникова И.Ю. Компетенция ориентация на клиента как ключевая компетенция персонала банка // Бюллетень науки и практики. – 2018. - №7. – С. 412-417.
45. Неретина Е. А., Солдатова Е. В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Финансы и кредит. – 2012. - №7 (487). - С. 2-14.
46. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 189-191. — URL <https://www.moluch.ru/archive/142/40046/> (дата обращения: 27.03.2020).
47. Сахарова Ю. В ключевом статусе // Эксперт Северо-Запад. – 2018. - №01-02 (758). – С.14-19.
48. Таллула Д Исследование брендинга работодателей 2015: 9 ключевых выводов [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.careerarc.com/blog/2015/06/38-percent-of-employees-who-were-let-go-share-negative-views-of-employers-new-careerarc-employer-branding-study/>(Дата обращения: 10.12.2019)
49. Шикова Ю. Каждый за себя: как и чему учат современные корпорации [Электронный ресурс] – URL: <https://www.lanit.ru/press/smi/yuliya-shikova-kazhdyu-za-sebya-kak-i-chemu-uchat-sovremennye-korporatsii/> (Дата обращения: 20.05.2019).
50. Accenture (2018) Realizing the full value of AI in banking [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.accenture.com/gb-en/insights/banking/futureworkforce-banking-survey> (Дата обращения: 18.01.2020).
51. Bersin J., Geller J., Wakefield N., Walsh B. Introduction—the new organization [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html/> (Дата обращения: 05.05.2019).
52. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. - 1991. - № 34. - P. 39–48.
53. Chamberlain A. Why Do Employees Stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hbr.org/2017/03/why-do-employees-stay-a-clear-career-path-and-good-pay-for-starters> (Дата обращения: 10.05.2019).
54. Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H. War for Talent // McKinsey Quarterly [Электронный ресурс]. - URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent/ (Дата обращения: 11.12.2018).
55. Hays salary guide 2018: Обзор рынка труда и заработных плат в России [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hays.ru/res/salary-guide-2/> (Дата обращения: 19.01.2019).
56. Martin J., Schmidt C. How to Keep Your Top Talent [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent> (Дата обращения: 23.05.2019).
57. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate socialresponsibility // Harvard Business Review. - 2006. - № 84 (12). - P. 78-92.

58. PwC (2018) PwC's 2018 Digital Banking Consumer Survey: Mobile Users Set the Agenda. London: PricewaterhouseCoopers [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/pwc-fsi-whitepaper-digital-banking-consumer-survey.pdf/> (Дата обращения: 18.01.2020).

59. Rosethorn H. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. – Gower. - 2009. - 248 с.

Статистические сборники и отчеты

60. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2019 год / ПАО «Сбербанк». –Москва, 2020. – С. 124

61. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2018 год / ПАО «Сбербанк». –Москва, 2019. – С. 103

62. Годовой отчет 2014 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2014. – С. 114

63. Годовой отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 98

64. Годовой отчет 2014 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2014. – С. 109

65. Годовой отчет 2015 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2015. – С. 106

66. Годовой отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 111

67. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153

68. Годовой отчет 2016 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2016. – С. 108

69. Годовой отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 119

70. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310

71. Годовой отчет 2017 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2017. – С. 124

72. Годовой отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 129

73. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198

74. Годовой отчет 2018 / «Уралсиб». Москва, 2018. – С. 106

75. Годовой отчет 2018 / Аэрофлот. – Москва, 2018. – С. 361

76. Годовой отчет 2018 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2018. – С. 136

77. Годовой отчет 2018 / МТС. – Москва, 2018. – С. 318

78. Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123

79. Годовой отчет 2018 / ПАО «Газпром». – Москва, 2018. – С. 238

80. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213

81. Консолидированная финансовая отчетность 2018 / Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и его дочерние организации. – Москва, 2019. – С. 196

82. Консолидированная финансовая отчетность 2019 / Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и его дочерние организации. – Москва, 2020. – С. 185

83. Отчет об устойчивом развитии 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 52

84. Политика в области корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2012. – С.19

85. Социальный отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 148

86. Социальный отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 65

87. Социальный отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 50

88. Социальный отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 55

89. ISO «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс] / Москва: Стандартинформ, 2014. – URL: <https://files.stroyinf.ru/Data2/1/4293782/4293782267.pdf/> (дата обращения: 12.03.2020).

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

90. URL: <http://www.media.rspp.ru/> (Дата обращения: 10.12.2019) - Сайт РСПП

91. URL: <https://www.businessman.ru/category/> (Дата обращения: 10.09.2019) – Журнал businessman.ru.

92. URL: <https://www.weforum.org/> (Дата обращения: 19.01.2019) - Сайт Всемирного экономического форума

93. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/uderzhanie-personala-vo-cto-obhoditsya-poterya-talantlivih-sotrudnikov/> (Дата обращения: 21.05.2019) – Сайт Wrike
94. URL: <https://www.banki.ru/services/official/bank/> (Дата обращения: 10.11.2019) – Сайт Banki.ru
95. URL: <https://www.spb.hh.ru/> (Дата обращения: 10.11.2019) – Сайт HeadHunter.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Динамика развития программ в Сбербанке *

Направления	2014	2015	2016	2017	2018
Обучение, развитие персонала					
Программы развития и обучения сотрудников	+	+	+	+	+
Здоровье и здоровый образ жизни					
Программа развития здорового образа жизни — «Здоровье 2.0»	-	-	-	+	+
Программа #SberTeam100лет.	-	-	-	-	+
Программа психологической поддержки	-	-	-	-	+
Спортивные мероприятия (Сбербанкада)	+	-	+	+	+
Программа поддержания здоровья	+	-	+	-	+
Социальная защита					
ДМС	+	+	+	+	+
Корпоративная пенсионная программа	+	+	+	+	+
Программа «Сбербанк для детей и родителей»	+	-	-	+	+
Программа поддержки многодетных семей и семей, воспитывающих детей с особенностями развития.	-	-	-	+	+
Программы социальных гарантий и материальной поддержки	-	-	-	+	+
Программа «Вклад в будущее»	-	-	-	+	+
Программы льготного ипотечного и потребительского кредитования	+	-	-	-	-
Программа санаторно-курортного лечения	+	+	-	-	-
Программа страхования от несчастных случаев и тяжелых болезней	+	+	-	+	+
Корпоративная культура					
Корпоративные мероприятия	+	+	+	+	+
Корпоративное волонтерство	-	-	-	-	+
Обучение корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту (Опрос Вовлеченности)	-	-	-	+	+
Программы корпоративных наград	-	-	+	-	+
Привлечение молодых специалистов					
Стажировки	+	+	+	+	+

Практики	+	+	+	+	+
Программы участия в международных мероприятиях и проектах	-	-	-	+	+
Сотрудничество с ВУЗами	+	+	+	+	+
Сотрудничество с бизнес-школами (ИТ)	-	-	-	-	+
Оффлайн-мероприятия: хакатоны, конференции, семинары, форумы, митапы, ярмарки и т. д.	-	-	-	-	+
Удержание и расставание					
Программа удержания и расставания	-	-	-	+	+

*Составлено автором на основе анализа годовых отчетов ПАО Сбербанк: Годовой отчет 2014 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2014. – С. 109. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213

Приложение 2

Динамика развития программ в ВТБ *

Направления	2014	2015	2016	2017	2018
Обучение, развитие персонала					
Программы развития и обучения сотрудников	+	+	+	+	+
Здоровье и здоровый образ жизни					
Программа Спортивный ВТБ	+	+	+	+	+
Программы «Медицинские осмотры сотрудников»	+	+	+	-	+
Программа психологической поддержки	-	-	-	-	+
Социальная защита					
ДМС	+	+	+	+	+
Программа страхования от несчастных случаев и болезней	+	+	+	+	+
Корпоративная пенсионная программа	+	+	+	+	+
Единовременные пособия в связи с семейными обстоятельствами	+	+	+	+	+
Материальная помощь	+	+	+	+	+
Частичная компенсация оплаты за получение работником профильного высшего образования	-	-	-	-	+
Доплата при выплате пособия по временной нетрудоспособности	-	-	-	-	+
Доплата за отпуск по беременности и родам	-	-	-	-	+
Пособия при выходе на пенсию, а также юбилярам	-	-	-	-	+
Дополнительные оплачиваемые отпуска по семейным обстоятельствам	-	+	+	+	+
Компенсация расходов, связанных с переездом в другую местность	+	+	+	+	+
Компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно работающих в районах Крайнего Севера	-	-	-	-	+
Скидки и специальные предложения в рамках проекта «Клуб привилегий ВТБ»	-	-	-	-	+
Возмещение расходов сотрудников по добровольному медицинскому страхованию детей до 1 года	-	-	+	+	-
Поддержка пенсионеров банка	-	+	-	+	-
Страхование в случае выявления онкологического заболевания	-	-	+	-	-
ММС	-	+	+	-	-
Корпоративная культура					

Корпоративные мероприятия	+	+	+	+	+
Волонтерство	+	+	-	+	+
Корпоративные награды	+	+	+	+	+
Программы для детей сотрудников	-	-	+	-	-
Привлечение молодых специалистов					
Практики для молодых специалистов	+	+	+	+	+
Сотрудничество с вузами	+	+	+	+	+
Стажировки	+	+	+	+	+
Программы обучения корпоративном вузе	-	+	-	-	-
Программа наставничества	-	-	+	-	-
Олимпиада «Я – профессионал»	-	-	-	-	+

*Составлено автором на основе анализа социальных отчетов ВТБ: Годовой отчет 2014 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2014. – С. 98. Годовой отчет 2015 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2015. – С. 111. Годовой отчет 2016 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2016. – С. 119. Годовой отчет 2017 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2017. – С. 129. Годовой отчет 2018 / ПАО «ВТБ». – Москва, 2018. – С. 123.

Приложение 3

Динамика развития программ в ВнешЭкономБанке *

Направления	2014	2015	2016	2017	2018
Обучение, развитие персонала					
Программы развития и обучения сотрудников	+	+	+	+	+
Здоровье и здоровый образ жизни					
Спортивные программы	+	+	+	+	+
Программы профилактики заболеваний	-	-	-	-	+
Программа "Неделя здоровья для жителей мегаполиса»	-	-	+	-	-
Программа медицинских осмотров сотрудников	-	+	-	-	-
Социальная защита					
ДМС	+	+	+	+	+
Программа страхования	+	+	+	+	+
Материальная помощь	+	+	+	+	+
Программы «Дородовое наблюдение за беременными» и «Родовспоможение»	+	+	+	+	+
Программы Санаторно-курортного лечения	+	+	+	+	+
Программы компенсации расходов на летний отдых	+	+	+	+	+
Программы льготных фитнес-карта сетей X-Fit и World Class	+	+	+	+	+
Персонифицированная пенсионная программа	-	-	-	+	+
Солидарная пенсионная программа	-	-	-	+	+
Корпоративная программа страхования дополнительной пенсии и жизни работников	-	-	-	+	+
Программа поддержки сотрудников, достигших пенсионного возраста и попавших под сокращения	-	-	-	+	+
Поддержка пенсионеров — членов Совета ветеранов труда Внешэкономбанка	-	+	-	-	-
Программа страхования на время поездок, а также личного имущества и транспорта	-	+	+	-	-
Негосударственные пенсионные программы	-	+	+	-	-
Корпоративная культура					
Программы корпоративных мероприятий	-	-	+	+	+
Программы поддержки детей сотрудников	-	-	+	+	+
Программа корпоративных наград	-	+	+	+	+
Волонтерство	+	+	-	-	-

*Составлено автором на основе анализа годовых отчетов ВнешЭкономБанк: Годовой отчет 2014 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2014. – С. 114. Годовой отчет 2015 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2015. – С. 106. Годовой отчет 2016 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2016. – С. 108. Годовой отчет 2017 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2017. – С. 124. Годовой отчет 2018 / ВЭБ.РФ. – Москва, 2018. – С. 136.

Гайд-интервью с руководителем отдела подбора и карьерного развития персонала ПАО Сбербанк

1. *Вводная часть:* рассказ про тему исследования, цели интервью

2. *Часть. Проблемы привлечения и удержания персонала.*

- Есть ли какие-нибудь специфические проблемы при подборе персонала именно для вашего банка? Или же в банковской сфере?
- Надо ли обращать внимание на то, что человека мотивирует, при отборе сотрудников?
- Каких специалистов сейчас не хватает в Сбербанке?
- Какой персонал в банке необходимо удерживать?

3. *Часть. Применение корпоративных социальных программ для привлечения персонала в ПАО Сбербанк*

- Есть ли какая-то особая специфика касательно мотивации у специалистов — с которыми вы работаете (в банковском секторе – массовые позиции, бэк-офис, технические специалисты)?
- Какими способами вы поддерживаете высокий уровень мотивации у ваших сотрудников?
- Каким, по-вашему, должен быть баланс между материальными и нематериальными методами стимулирования?
- Как руководителю следить за состоянием и личной эффективностью своих сотрудников?
- Как для себя бизнес определяется социальную ответственность и социальные программы?
- Каким образом отбираете социальные программы, опрашиваете ли персонал?
- Какие направления корпоративных социальных программ есть в Вашей компании?
- Проводите ли вы разделение: что привлекает, а что удерживает? (Какие программы)
- Как оповещаете сотрудников о наличии той или иной программы?

4. *Часть. Эффективность корпоративных социальных программ в ПАО Сбербанк*

- Как просчитываете эффективность их использования?
- Как часто определяете эффективность?
- Как вносятся изменения в набор корпоративных социальных программ?

Приложение 5

Анализ результативности корпоративных социальных программ *

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Текучесть кадров	13 %	11,9%	12,6%	13,4%	11,3 %
Направление «Развитие персонала»					
Доля работников, прошедших за отчетный год различные формы производственного обучения, в среднесписочной численности работников	82,9 %	Нет данных	97,74%	86,2 %	90,6 %
Отношение годовых расходов на обучение к количеству обучавшихся работников (тыс. руб./чел.)	7 078	Нет данных	13 870 тыс.	12 781 тыс.	15 049 тыс.
Отношение суммарного годового времени обучения к количеству обучавшихся работников (ч./чел.)	Нет данных			72 часа	85 часов
Отношение численности кадрового резерва к среднесписочной численности работников (%)	Нет данных			1,6%	5%
Направление «Социальная Защита»					
Отношение годовых расходов на ДМС к среднесписочной численности работников (тыс. руб./чел.)	9 571	10 557	8 309	7 226	8 600
Отношение количества участников программы ДМС к среднесписочной численности	84,6 %	86,6%	93,6%	97%	97%
Отношение годовых расходов на КПП к среднесписочной численности работников (тыс. руб./чел.)	17 000	21 556	13 717	9 338	8 943
Отношение количества участников программы КПП к среднесписочной численности	48,4 %	55%	58,3%	65%	88%
Отношение количества участников программы поддержку семей и детей к среднесписочной численности	Нет данных		6%	8,7%	26,6 %
Количество сотрудников, отдохнувших в санаториях по социальным путевкам	3 тыс.	Нет данных	Нет данных	8 тыс.	10 тыс.
Направление «Здоровье и здоровый образ жизни»					
Отношение количества участников программы психологической помощи к среднесписочной численности	Не реализована		0,4%	0,6%	2%
Отношение годовых расходов на программу развития здорового образа жизни к среднесписочной численности работников (тыс. руб./чел.)	Нет данных		2 900	2100	3 400
Отношение количества участников программы развития здорового образа жизни к среднесписочной численности	Нет данных		79,6%	76%	82%

*Составлено автором по: Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2019 год / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2020. – С. 124. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2018 год / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2019. – С. 103. Годовой отчет 2015 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2015. – С. 153. Годовой отчет 2016 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2016. – С. 310. Годовой отчет 2017 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2017. – С. 198. Годовой отчет 2018 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2018. – С. 213. Годовой отчет 2019 / ПАО «Сбербанк». – Москва, 2019. – С. 300.

Опрос сотрудников

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты.

Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Выберите ответ, наиболее отвечающий вашему мнению, и укажите его.

Полученные данные используются исключительно в рамках дипломной работы и не будут переданы третьим лицам. Исследование проводит студентка 2 курса магистратуры СПбГУ.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению результативности корпоративных социальных программ.

Просим отвечать искренне и работать самостоятельно. Ответы будут использованы в обобщенном виде. Свою фамилию указывать не надо. Анонимность гарантируется.

Заранее благодарим за сотрудничество!

1. Общие сведения

1	Возраст	
2	Стаж работы	
3	Пол	
4	Бэк-офис/фронт-офис	

2. Что побудило Вас к выбору Вашей компании при трудоустройстве? (Отметьте знаком «+»)

	Совершенно нет	Пожалуй, нет	Пожалуй, да	Совершенно верно
Блок Поддержания здоровья				
Программа Бесплатная медицинская помощь				
Программа Психологическая поддержка				
Программа Поддержка здоровья матерей и детей				
Программа развития здорового образа жизни				
Блок обучение и развитие персонала				
Программы профессионального обучения				
Программа карьерного развития				
Программа кадрового резерва				
Приобретение опыта работы				
Программы личностного развития				
Блок характера и условий работы				
Возможность применить свои знания и навыки				
Комфортные условия работы				
Интерес к содержанию работы				
Общественная значимость работы				
Престижность работы				
Разнообразие работы				
Соответствие работы способностям				
Стабильность работы				

Творческий характер работы				
Удобное месторасположение				
Удобный график работы				
Возможность решения интересных сложных задач				
Безопасность				
Блок корпоративной культуры				
Спортивные программы				
Корпоративные мероприятия				
Программа корпоративных наград				
Корпоративное волонтерство				
Блок социальная защита				
Высокая заработная плата				
ДМС				
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров				
Поддержка семей и детей (семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы)				
Материальная помощь				
Корпоративная пенсионная программа				
Выплаты различного характера				
Программа страхования				
Санаторно-курортное лечение				

3. Какие условия являются для вас наиболее важными в данный момент? (Отметьте знаком «+»)

	Совершенно нет	Пожалуй, нет	Пожалуй, да	Совершенно верно
Блок Поддержания здоровья				
Программа Бесплатная медицинская помощь				
Программа Психологическая поддержка				
Программа Поддержка здоровья матерей и детей				
Программа развития здорового образа жизни				
Блок обучение и развитие персонала				
Программы профессионального обучения				
Программа карьерного развития				
Программа кадрового резерва				
Приобретение опыта работы				
Программы личностного развития				
Блок характера и условий работы				
Возможность применить свои знания и навыки				
Комфортные условия работы				
Интерес к содержанию работы				
Общественная значимость работы				
Престижность работы				
Разнообразие работы				
Соответствие работы способностям				
Стабильность работы				
Творческий характер работы				
Удобное месторасположение				
Удобный график работы				
Возможность решения интересных сложных задач				
Безопасность				
Блок корпоративной культуры				
Спортивные программы				

Корпоративные мероприятия				
Программа корпоративных наград				
Корпоративное волонтерство				
Блок социальная защита				
Высокая заработная плата				
ДМС				
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров				
Поддержка семей и детей (семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы)				
Материальная помощь				
Корпоративная пенсионная программа				
Выплаты различного характера				
Программа страхования				
Санаторно-курортное лечение				

4. О каких корпоративных социальных программах, используемых в вашей компании, вы знаете?

5. Насколько Вам хотелось бы:

	Вовсе нет	Пожалуй	Верно	Совершенно верно
1. Занять более высокую должность				
2. Остаться на этой должности				
3. Повысить квалификацию				
4. Работать на дому				
5. Сохранить эту работу				
6. Уволиться и найти другую работу				
7. Уволиться и не работать				
8. Улучшить качество корпоративных социальных программ				
9. Ввести новые социальные программы				

6. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

7. В какой степени вы удовлетворены следующими условиями в Вашей компании?

	Совсем не доволен	Пожалуй, нет	Пожалуй, да	Совершенно верно
Блок Поддержания здоровья				
Программа Бесплатная медицинская помощь				
Программа Психологическая поддержка				
Программа Поддержка здоровья матерей и детей				
Программа развития здорового образа жизни				
Блок обучение и развитие персонала				
Программы профессионального обучения				
Программа карьерного развития				
Программа кадрового резерва				

Приобретение опыта работы				
Программы личностного развития				
Блок характера и условий работы				
Возможность применить свои знания и навыки				
Комфортные условия работы				
Интерес к содержанию работы				
Общественная значимость работы				
Престижность работы				
Разнообразие работы				
Соответствие работы способностям				
Стабильность работы				
Творческий характер работы				
Удобное месторасположение				
Удобный график работы				
Возможность решения интересных сложных задач				
Безопасность				
Блок корпоративной культуры				
Спортивные программы				
Корпоративные мероприятия				
Программа корпоративных наград				
Корпоративное волонтерство				
Блок социальная защита				
Высокая заработная плата				
ДМС				
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров				
Поддержка семей и детей (семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы)				
Материальная помощь				
Корпоративная пенсионная программа				
Выплаты различного характера				
Программа страхования				
Санаторно-курортное лечение				

8. Что не устраивает в корпоративных социальных программах:

	Вовсе нет, устраивает	Частично	Да, не устраивает
1. Не все могут воспользоваться			
2. Не хватает информации			
3. Руководители препятствуют получению			
4. Не соответствуют потребностям			
5. Сложность использования (Дмс – не дозвониться и т д)			
Другое:			

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!!!

Приложение 7

Результаты опроса

Что побудило Вас к выбору Вашей компании при трудоустройстве *

Направление развитие персонала								
	Бэк офис		Фронт- офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Программы профессионального обучения	3,1	79%	2,9	84%	3,06	97%	3,03	76%
Программа карьерного развития	3,2	90%	2,8	68%	3	77%	3,1	86%
Прозрачная карьерная лестница (кадровый резерв)	2,9	67%	2	60%	2,68	70%	2,6	59%
Программа личностного развития	2	57%	2	57%	2,8	77%	3	76%
Общее среднее значение по направлению	2,8	73%	2,4	67,2%	2,89	80%	2,93	74%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление здоровье и здоровый образ жизни								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Программа бесплатной	2,4	40%	1,76	19%	2,3	50%	2	24%

медицинской помощи (осмотры, лекции по здоровому образу жизни, поликлиника и т д)								
Программа психологической поддержки	1,4	12%	1,6	19%	1,7	23%	1,4	10%
Программа поддержки здоровья матерей и детей	1,7	19%	1,5	0%	1,7	13%	1,6	10%
Программа здорового образа жизни	2,4	50%	1,7	19%	1,7	10%	2,3	52%
Общее среднее значение по направлению	1,9	30%	1,6	14%	1,85	24%	1,83	24%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление Социальная защита								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Высокая заработная плата	3,1	46%	2,19	46%	2,8	77%	2,6	59%
ДМС	2,8	63%	1,86	30%	2,4	50%	2,4	52%
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров	2,3	30	2,03	30%	1,9	23%	2,4	52%
Поддержка семей и детей	1,9	23%	1,92	24%	1,9	17%	1,9	28%

(семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы)								
Материальная помощь	2,2	38%	1,76	19%	1,8	10%	2,1	41%
Корпоративная пенсионная программа	1,86	27%	1,86	14%	1,8	17%	1,9	21%
Выплаты различного характера (премии, награды)	2,2	46%	2,24	46%	2,4	57%	2,1	44%
Программа страхования жизни	2,5	52%	1,97	35%	2,3	57%	2,3	44%
Санаторно-курортное лечение	2	27%	1,68	11%	1,9	20%	1,7	17%
Общее среднее значение по направлению	2,3	39%	1,9	28%	2,13	36%	2,16	40%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление Корпоративной культуры								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Программа корпоративных наград	2,1	31%	1,7	19%	1,7	17%	2,1	31%
Корпоративные мероприятия	2,6	50%	1,86	30%	1,9	23%	2,5	52%
Спортивные мероприятия	2,2	42%	1,86	35%	2	43%	2,1	38%

<i>Общее среднее значение по направлению</i>	2,3	41%	1,8	28%	1,9	28%	2,2	40%
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Какие условия являются наиболее важными в данный момент

Направление развитие персонала								
	Бэк офис		Фронт- офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Программы профессионального обучения	3,27	96%	3,5	89%	3,4	97%	3,3	93%
Программа карьерного развития	3,46	92%	2,8	57%	3,2	83%	3,1	76%
Прозрачная карьерная лестница	3,15	77%	2,8	51%	3,3	90%	2,8	55%
Программа личностного развития	3,42	92%	2,9	73%	3,2	97%	3,2	79%
<i>Общее среднее значение по направлению</i>	<i>3,3</i>	<i>89%</i>	<i>3</i>	<i>67,5%</i>	<i>3,28</i>	<i>92%</i>	<i>3,10</i>	<i>76%</i>

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление здоровье и здоровый образ жизни								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ

Программа бесплатной медицинской помощи (осмотры, лекции по здоровому образу жизни, поликлиника и т д)	2,73	65%	2,4	51%	2,3	50%	2,7	66%
Программа психологической поддержки	1,92	27%	1,9	28%	1,8	43%	1,9	34%
Программа поддержки здоровья матерей и детей	1,85	23%	1,6	30%	1,8	37%	1,7	21%
Программа здорового образа жизни	3,04	81%	2,3	46%	2,4	57%	2,9	72%
Общее среднее значение по направлению	2,39	49%	2,05	39%	2,08	47%	2,30	48%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление Социальная защита								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Высокая заработная плата	3,81	98%	3	68%	3,1	77%	3,7	69%
ДМС	3,35	92	2,5	62%	2,6	70%	3,2	86%
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров	3	73%	2,6	59%	2,7	60%	2,9	72%

Поддержка семей и детей (семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы)	2,2	46%	2,1	30%	2	30%	2,2	45%
Материальная помощь	2,54	58%	2,3	46%	2,5	63%	2,4	48%
Корпоративная пенсионная программа	2,19	42%	1,7	8%	2,1	37%	1,9	24%
Выплаты различного характера (премии, награды)	2,9	65%	2,5	51%	2,6	63%	2,7	59%
Программа страхования жизни	2,9	77%	2	35%	2,8	63%	2,5	59%
Санаторно-курортное лечение	2,12	38%	1,9	30%	2	37%	2	34%
Общее среднее значение по направлению	2,78	65%	2,29	43%	2,49	56%	2,61	55%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление Корпоративной культуры								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ	Степень важности (от 0 до 4)	Процент выбравших положительный ответ
Программа корпоративных наград	2,58	54%	2,2	51%	2,5	77%	2,38	41%
Корпоративные мероприятия	2,7	62%	2,5	57%	2,6	77%	2,7	52%

	(от 0 до 4)	м	0 до 4)	условие м	4)	условие м	4)	условие м
Программа бесплатной медицинской помощи (осмотры, лекции по здоровому образу жизни, поликлиника и т д)	2,1	31%	1,9	38%	1,9	27%	2,1	37%
Программа психологической поддержки	1,6	8%	1,7	16%	1,6	7%	1,7	13%
Программа поддержки здоровья матерей и детей	1,7	19%	1,9	32%	1,6	20%	1,8	27%
Программа здорового образа жизни	2,5	62%	1,8	24%	2	37%	2,3	50%
Общее среднее значение по направлению	1,98	30%	1,83	28%	1,78	23%	1,98	32%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление Социальная защита								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
	Степень удовлетворенности (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данным условием	Степень удовлетворенности (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данным условием	Степень удовлетворенности (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данным условием	Степень удовлетворенности (от 0 до 4)	Процент удовлетворенных данным условием
Высокая заработная плата	2,9	81%	2,2	51%	2,7	77%	2,6	63%
ДМС	2,6	62%	2,1	57%	2,3	70%	2,4	53%
Льготы, скидки и компенсации на услуги компании и партнеров	2,5	62%	1,7	19%	2,1	37%	2,2	47%

Поддержка семей и детей (семейные мероприятия, подарки детям, экскурсии на работе папы/мамы)	2	35%	1,7	0%	1,7	13%	2	23%
Материальная помощь	2,1	46%	1,7	0	1,9	20%	1,9	30%
Корпоративная пенсионная программа	1,9	35%	1,5	8%	1,8	23%	1,8	23%
Выплаты различного характера (премии, награды)	2,3	38%	1,6	11%	2	27%	2	27%
Программа страхования жизни	2,3	54%	2	35%	2,1	43%	2,2	47%
Санаторно-курортное лечение	1,8	12%	1,7	16%	1,6	7%	1,8	27%
Общее среднее значение по направлению	2,27	47%	1,80	22%	2,02	35%	2,10	38%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

Направление Корпоративной культуры								
	Бэк-офис		Фронт-офис		Мужчины		Женщины	
Программа корпоративных наград	2,2	35%	1,4	5%	1,4	0%	2,1	33%
Корпоративные мероприятия	3	69%	1,6	11%	1,7	20%	2,8	57%
Спортивные мероприятия	2,8	65%	1,8	35%	2	37%	2,6	60%
Корпоративное волонтерство	2,2	42%	1,5	5%	1,5	0%	2,1	40%
Общее среднее значение по направлению	2,55	53%	1,575	14%	1,65	14%	2,4	43%

*Составлено автором на основе опроса сотрудников ПАО «Сбербанк»

УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИЯХ И ПУБЛИКАЦИЯХ

1. Статья сдана в сборник студенческих работ по итогам III Петербургского международного молодежного форума труда

Ильющенко К., Латышева А.В. Влияние программ адаптации на мотивацию сотрудников компании // Сборник студенческих работ по итогам III Петербургского международного молодежного форума труда. СПб, 2019.