

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:  
студент 5 курса группы  
05001165  
заочного отделения  
Гринева Ж. В.

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Долинский Н. И.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические и методологические основы системы мотивации персонала</b> .....	6
1.1 Сущность и содержание системы мотивации персонала организации.....	6
1.2 Основные теории мотивации и их прикладное значение.....	16
1.3 Методы управления мотивацией персонала в деятельности организации .....	29
<b>Глава 2 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»</b> .....	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации ОАО «Сбербанк России».....	38
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала организации ОАО «Сбербанк России».....	47
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала организации ОАО «Сбербанк России».....	60
<b>Заключение</b> .....	65
<b>Список литературы</b> .....	68
<b>Приложения</b> .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что результативность работы сотрудника зависит от двух факторов. Первый и, как показывает практика, не самый главный – профессиональные знания, умения и навыки, компетенция специалиста. Второй – отношение сотрудника к работе, желание ее выполнять, то есть уровень мотивации. Чтобы организация была эффективной, руководителю недостаточно только создать систему мотивации, необходимо её постоянно совершенствовать и поддерживать в работниках тот настрой, который приводит к высоким достижениям.

По оценкам экспертов, профессионализм сотрудников определяет только 15% результата, а остальные 85% зависят от их отношения к своей работе. Ведь, как сказал Г. Марри, тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может. Олимпийские чемпионы далеко не всегда отличаются от проигравших спортсменов лучшей формой и технической подготовкой, однако они более мотивированы на победу, настроены на получение максимального результата.

Мотивация трудовой деятельности работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом современных компаний, поскольку именно она оказывает непосредственное влияние на поведение сотрудников, что в конечном итоге воздействует на результаты деятельности каждого подразделения и организации в целом. Продуманная система мотивации позволяет компании достичь своих стратегических целей, постоянно развивать бизнес и повышать статус предпочтительного работодателя.

Повышение мотивации сотрудников – процесс сложный и постоянный. С одной стороны, при создании мотивационной системы приходится учитывать множество факторов: цели и задачи самих сотрудников, стратегию организации, корпоративную культуру, имеющиеся ресурсы, кадровую политику и т.д. С другой стороны, происходящие в организации изменения постоянны: перед ней возникают новые задачи, обновляются способы их решения, мотивационные ресурсы, да и сами люди со своими потребностями и взглядами

не остаются неизменными. Поэтому невозможно раз и навсегда создать успешную систему поощрений, а потом долгое время ее эксплуатировать.

Во многих российских компаниях занимаются разработкой и внедрением различных систем мотивации персонала. И тем не менее сложность проблемы состоит в том, что не совсем понятно, как сформировать гибкую систему, которая обеспечит достижение целей и задач организации и при этом создаст возможность для максимального удовлетворения потребностей персонала организации.

**Объектом исследования** является персонал Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России».

**Предметом исследования** является система мотивации персонала и пути её совершенствования.

**Целью выпускной квалификационной работы** является изучение теоретических и прикладных аспектов формирования и совершенствования системы мотивации персонала организации на примере Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические и методические основы системы мотивации персонала в организации;
- провести анализ системы мотивации персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России».

**Теоретико-методологическую базу** настоящего исследования составили, учебные пособия, труды в монографических и периодических изданиях, таких экономистов и специалистов в области изучения мотивации, как: Белкин В.И., Егоршин А.П., Виханский О.С., Наумов А.И., Генкин Б.М., Герчиков В.И., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Герцберг Ф., Лукина В.В. Маслоу А., Соломанидина Т.О., Соломанидин В. Г. и др.

**Методы исследования.** При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования:

- метод наблюдения, основанный на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта исследования;
- метод формализации, базирующийся на изучении содержания и структуры исследуемого объекта;
- метод анализа и синтеза, подразумевающий расчленение изучаемого объекта на элементы, отношения (контент-анализ документов, системный и факторный анализ) и соединение в единое целое отдельных его элементов (синтез);
- метод моделирования, действующий при исследовании объекта его модели, отражающие структуру, связи, отношения и т.п. Результаты исследования моделей интерпретируются на реальный объект.

В качестве **эмпирической базы исследования** были использованы официальная юридическая и финансово-экономическая документация Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»: Устав общества, Отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс, а также результаты анкетирования и пр.

**Апробация результатов исследования.** Эффективность внедрения результатов исследования в практику определяется разработанностью в выпускной квалификационной работе теоретических и методических положений, которые нашли свое отражение в конкретных рекомендациях по совершенствованию организационных методов мотивации и системы мотивации персонала на предприятии сферы услуг.

**Практическая значимость.** Полученные в ходе исследования теоретические и методические выводы, а так же представленные рекомендации могут быть применены на практике для дальнейшего совершенствования системы мотивации персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» с целью получения экономической выгоды и снижения финансовых потерь.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **Глава 1 Теоретические и методологические основы системы мотивации персонала**

### **1.1 Сущность и содержание системы мотивации персонала организации**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты, знание и умелое использование которых позволяет наиболее эффективно использовать личностные качества сотрудников в интересах организации. Для регулирования мотивации современный менеджмент применяет как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения, при этом способам мотивации, не имеющим отношения к материальным поощрениям, в последнее время отводится все более заметная роль.

В общем случае, мотивация персонала включает четыре основных элемента: материальную заинтересованность; личный интерес к работе; отношения в коллективе; содержание работы с точки зрения общественных интересов [27].

В менеджменте представлены различные трактовки понятия мотивация. Анализ работ отечественных и зарубежных авторов (таблица 1.1.1) [30; 31; 34; 42; 47] по данному аспекту позволяет выделить несколько подходов к определению сущности мотивация персонала, в соответствии с которыми мотивация рассматривается как:

- процесс побуждения к деятельности (В.И. Белкин, А.П. Егоршин);
- совокупность побудительных сил (О.С. Виханский, А.И. Наумов);
- способы воздействия на поведение человека (Б.М. Генкин),
- основной компонент самосознания работника (В.И. Герчиков);
- деятельность, которая активизирует коллектив предприятия (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Герцберг и др.);
- внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности (Б. А. Райзберг и др.).

Таблица 1.1.1 – Основные определения понятия «мотивация»

Автор, источник	Определение понятия «мотивация»
<i>В.И. Белкин, А.П. Егоршин</i>	<b>Мотивация</b> – это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.
Белкина В.И. Мотивы и стимулы труда [Текст]/ В.И. Белкина, // Социальная защита. 2010. № 8. С. 43-45. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – С. 104	
<i>О.С. Виханский, А.И. Наумов</i>	<b>Мотивация</b> – совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата.
Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. – С. 223	
<i>Ф. Герцберг</i>	<b>Мотивация</b> – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.
Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Монсер, Б. Блох и др.; пер. с англ. [Д.А. Куликов]. – М.: Вершина, 2007. – С. 39	
<i>Б.М. Генкин</i>	<b>Мотивация</b> – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов.
Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Генкин // Социальная защита. 2008. № 3. С. 34	
<i>В.И. Герчиков</i>	<b>Мотивация</b> выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы.
Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда [Текст]/ В.И. Герчиков. - М.: ГУ ВШЭ, 2004. - С. 46	
<i>В.В. Лукина</i>	<b>Мотивация</b> – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации.
Лукина, В.В. Управление рабочей мотивацией [Текст] / В. Лукина // Менеджмент сегодня. 2002. № 5. С. 16-19.	
<i>А. Маслоу</i>	<b>Мотивация</b> – это процесс побуждения себя и других лиц к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Эффективность мотивации связана с конкретной ситуацией.
Мотивация и личность [Текст] / А. Г. Маслоу – СПб.: Питер, 2007.- 352 с.	
<i>М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури</i>	<b>Мотивация</b> – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей.
Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2007. – 704 с. (С. 398).	
<i>Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева</i>	<b>Мотивация</b> – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения
Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006. – 479 с.	

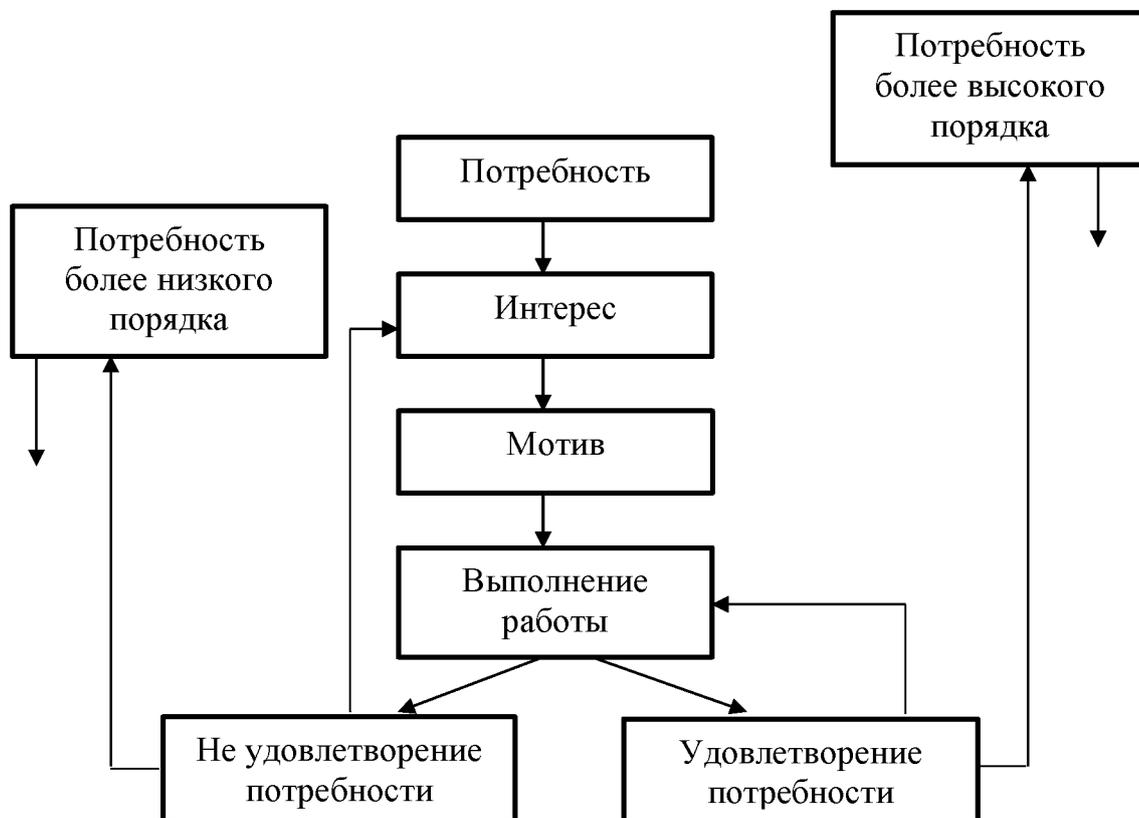
Автор, источник	Определение понятия «мотивация»
<i>Т.О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин</i>	<b>Мотивация</b> – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.
Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин // Управление персоналом. – М., 2009. – С.18	

Часть авторов под понятием мотивации понимает внешнее или внутреннее побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения. Другие же считают, что мотивация - это направление к деятельности, состояние личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью действует человек. Существует также мнение, что мотивация представляет собой процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, систему различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей работника и предприятия.

Таким образом, мотивировать означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности сотрудника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребности и достижению личных и организационных целей. Следовательно, в качестве целей мотивации выступают как цели компании, так и цели самого сотрудника (самотивация).

Совокупность потребностей, интересов и стимулов, воздействующих на сотрудника и определяющих на его поведение, составляет мотивационную среду, в которой важная роль отводится доходу человека. Именно через доход сотрудника реализуются потребности, интересы и стимулы человека. В структуре мотивационной среды необходимо также учитывать интересы, выражающие стремление сотрудника к удовлетворению своих потребностей.

В экономической литературе предлагается следующая схема процесса мотивации персонала организаций представленных на рисунке 1.1.1 [30, С. 123].



**Рисунок 1.1.1 – Механизм мотивации труда как циклический процесс**

Знание логики процесса мотивации тем не менее не дает важных преимуществ в управлении персоналом. Укажем несколько причин этому. Во-первых, мотивы сотрудников не очевидны, какие мотивы действуют в конкретном случае точно выяснить невозможно. Во-вторых, одинаковые мотивы по-разному воздействуют на отдельных людей. У одних стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае мотив «стремления к результату» будет по-разному действовать на поведение сотрудника. Возможна и другая ситуация: два сотрудника имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе

действия с мотивом «соучастие в совместных действиях, поэтому такой сотрудник будет вести себя по-другому.

В процессе мотивации существенную роль приобретают три группы факторов:

- экономические;
- психологические (установки, убеждения, свойства личности, преобладающие чувства, состояния и т.д.);
- социальные.

Указанные группы факторов взаимосвязаны и дополняют друг друга. Кроме того, в процессе мотивации необходимо учитывать и такой фактор – как способности человека: чем они ниже, тем сильнее должна быть мотивация в процессе управления персоналом.

На мотивацию труда оказывают влияние ряд методов и способов управления персоналом:

- материальное вознаграждение выдающихся достижений сотрудника, его величина, форма выплаты и периодичность;
- похвала или порицание сотрудника;
- соревнование с другими членами трудового коллектива;
- проблемность поставленной перед сотрудником задачи;
- привлекательность содержания работы (способность и склонность к данному виду деятельности, разнообразие трудовых функций и т.п.);
- успех или неудача в прошлом (опыт) и др.

От понятия мотива следует отличать понятие стимула. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей – компенсационный пакет (плата за его действия или то, что он желал бы получить в результате определенных действий). Реакция на конкретные стимулы отличается у различных сотрудников. Реакция на некоторые из них даже может не поддаваться сознательному контролю.

Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Стимулирование – одно из средств мотивирования. Чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимула.

Стимулирование может быть материальным и моральным.

Материальное стимулирование включает: оплату труда; социальные трансферты; премии; участие в прибылях; систему бонусов; участие в акционерном капитале; оплата транспортных расходов или прикрепление транспортных средств к руководящим работникам; программы медицинского обслуживания, обучения, страхования; льготы и компенсации; рождественский или новогодний бонус; подарки от организации; субсидирование деловых расходов; покрытие личных расходов, связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и членов его семьи; разовые крупные пенсионные выплаты («золотые парашюты») и др.

Стимулирование на основе выражения общественного признания включает: вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета; продвижение по службе; поездки на предприятия заказчика; ценные подарки; выделение заслуг работника на заседаниях и конференциях; статьи во внутрифирменной и профессиональной прессе; личное признание со стороны высшего руководства и др. Некоторые практические рекомендации в данном направлении представлены в таблице 1.1.2 [13, С. 282-283].

**Таблица 1.1.2 – Практические рекомендации по повышению стимулов к труду**

Рекомендации	Содержание рекомендации
Введение системы сдвинутого графика работы	Работники учреждения имеют возможность в течение недели (месяца) свободно распоряжаться своим рабочим временем, что удобно в быту, устраняет излишнюю напряженность на производстве в связи с невозможностью в нужное время решить свои бытовые проблемы, снимает проблему «самоволок» и скрывает потерю рабочего времени

<b>Рекомендации</b>	<b>Содержание рекомендации</b>
Премирование временем	Работникам предоставляется возможность выполнить положенную норму в то время, в которое они способны это сделать. Излишки рабочего времени работник может использовать по своему назначению
Введение платы за любое рационализаторское предложение	Принимаются все предложения и сразу выплачивается небольшое вознаграждение
Программа «Имидж учреждения»	Специальная программа по повышению имиджа учреждения, достигаемая рекламой в городе и через специальные атрибуты; спецодежду, фирменные знаки, акции милосердия, спортивные команды
Проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства	Конкурсы проводятся по отдельным массовым профессиям. Призёр получает крупный приз и становится известным всему коллективу
Неформальное общение в коллективе	Практикуются регулярные неформальные встречи коллектива вне работы, которые сплачивают коллектив, позволяют поднять престиж формального лидера
Использование системы профессионального продвижения и ротации персонала	Вырабатывается специальная система повышения квалификации всего персонала предприятия. Создается специальная программа, позволяющая каждому работнику видеть свою перспективу

В числе ключевых мотиваторов для персонала организации выделяют [24, С. 41]:

- 1) материальные: деньги, материальный стимул, зарплата;
- 2) нематериальные мотиваторы: стабильность и определенность; четкая цель; межличностные отношения; признание и статус; автономность, творчество и рост.

Процедура оценки мотивирующих факторов проводится регулярно, чаще всего ежегодно. Существует и набор классических признаков, которые могут стать сигналом для исследования: высокая текучесть персонала, проблемы при переводе сотрудников из одного отдела в другой, падение производительности труда и, наконец, массовый уход. Любое изменение в сфере управления персоналом, как правило, тоже сопровождается мотивационной диагностикой.

Итоги исследования формализуются в виде мотивационных профилей – индивидуальных или сводных (по подразделению или по целому предприя-

тию). Некоторые компании составляют отдельный сводный профиль, соответствующий группе наиболее успешных специалистов. В некоторых компаниях создают еще и так называемые профили идеальных сотрудников, которые формируются исходя из представления руководства или экспертов об оптимальном сочетании мотивирующих факторов. С помощью профилей успешных и идеальных сотрудников можно получить набор мотиваторов, который наиболее полно отвечает требованиям компании. Например, сравнивая профили других сотрудников или кандидатов на вакансии. В общем случае систему мотивации персонала определим как определенный инструментарий управления, предназначенный для повышения заинтересованности (мотивации) персонала компании в ее развитии.

Система мотивации персонала, грамотно встроенная в управление персоналом компании, даст возможность направить желание работников в русло достижения стратегических целей. Вовлечение персонала в процесс развития компании – одна из основных задач системы мотивации персонала.

Значение системы мотивации персонала для компании заключается в увеличении прибыли; зависимость персонала от успешности и прибыльности компании; возможность управлять мотивацией персонала, а следовательно и будущим компании.

Ситуации, когда необходимо принять решение о разработке системы мотивации персонала [11]:

- снижение текучести кадров;
- разработка механизма для увеличения прибыли;
- разработка инструмента для реализации стратегии развития компании.

Система мотивации персонала, если она основана на целевых показателях управления или KPI, становится не просто инструментом мотивации персонала к работе на результат, а системой, которая фокусирует работу всего персонала на реализации стратегических задач компании;

- фокусирование усилий всего персонала на развитии компании;
- упрощение процесса принятия решений в компании;

- разгрузка руководства от рутинных дел;
- снижение затрат компании.

В проект разработки и реализации системы мотивации на практике вовлекаются специалисты по разработке системы мотивации персонала, имеющие не только опыт теоретических изысканий в области мотивации персонала, но и практику внедрения системы мотивации персонала, опыт ассимиляции и интегрирования новой системы мотивации персонала в действующий механизм бизнес-процессов компании.

В числе основных этапов разработки системы мотивации персонала, как правило, выделяют:

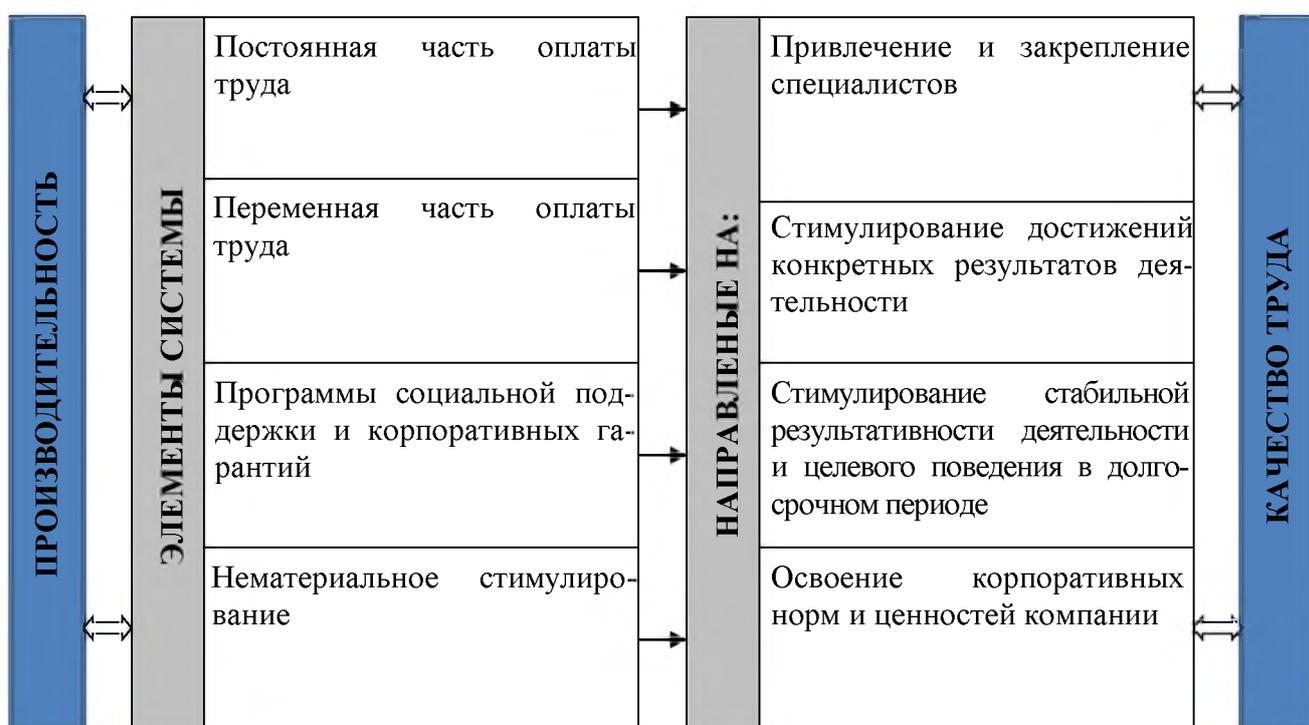
- 1) экспресс-анализ целевого сегмента рынка;
- 2) анализ действующей системы мотивации;
- 3) анализ внутренних бизнес-процессов компании;
- 4) анализ финансовой и управленческой отчетности (при необходимости);
- 5) анализ целей компании (и механизмов формирования целей) в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- 6) разработка KPI;
- 7) разработка расчетных моделей;
- 8) разработка и утверждение альбома мотивационных схем;
- 9) доработка положений и регламентов;
- 10) обучение персонала компании работе по: расчету KPI, расчетам коэффициентов мотивации персонала [26, С. 98-100, 36].

Система мотивации персонала выступает основой реализации не только кадровой политики, но и общей стратегии развития компании. Система мотивации персонала компании разрабатывается с учетом:

- 1) общей стратегии развития организации;
- 2) различных стадий развития организации и соответствующих им направлений мотивации сотрудников;
- 3) специфики отношений между работником и предпринимателем.

Система мотивации персонала включает субъект и объект мотивации. Объект мотивации – лицо или группа лиц управляющего звена, на мотивационную сферу личности которых оказывается целенаправленное воздействие для повышения результативности их трудовой деятельности. Субъект мотивации – лицо или группа лиц, которые оказывают целенаправленное воздействие на управленческих сотрудников, результатом, которого ожидается усиление положительной мотивации к труду [38, С. 25].

Представление системы мотивации персонала отображено на рисунке 1.1.2.



**Рисунок 1.1.2 – Система мотивации персонала организации**

Каждая отдельно взятая модель (система) мотивации не имеет целостного признака, и существенно отличается одна от другой не только по форме, но и по содержанию.

Как видно из рисунка 1.1.2, к числу основных элементов системы мотивации труда относятся:

- система оплаты труда работников;
- система вознаграждения;

– социальные программы, обеспечивающие социальные льготы и защиту работников.

Во всех компаниях есть отдельные элементы системы мотивации – в разных сочетаниях, но, как правило, они не решают всего комплекса задач, таких как привлечение лучших специалистов, достижение наивысших результатов деятельности, дифференцированное стимулирование работников, которые показывают стабильно высокие результаты труда, развитие (или изменение) корпоративной культуры.

Но если мы говорим о системе мотивации, это значит, что все ее составные части должны быть взаимосвязаны, и согласованы с ключевыми для развития компании параметрами: производительность и качество труда.

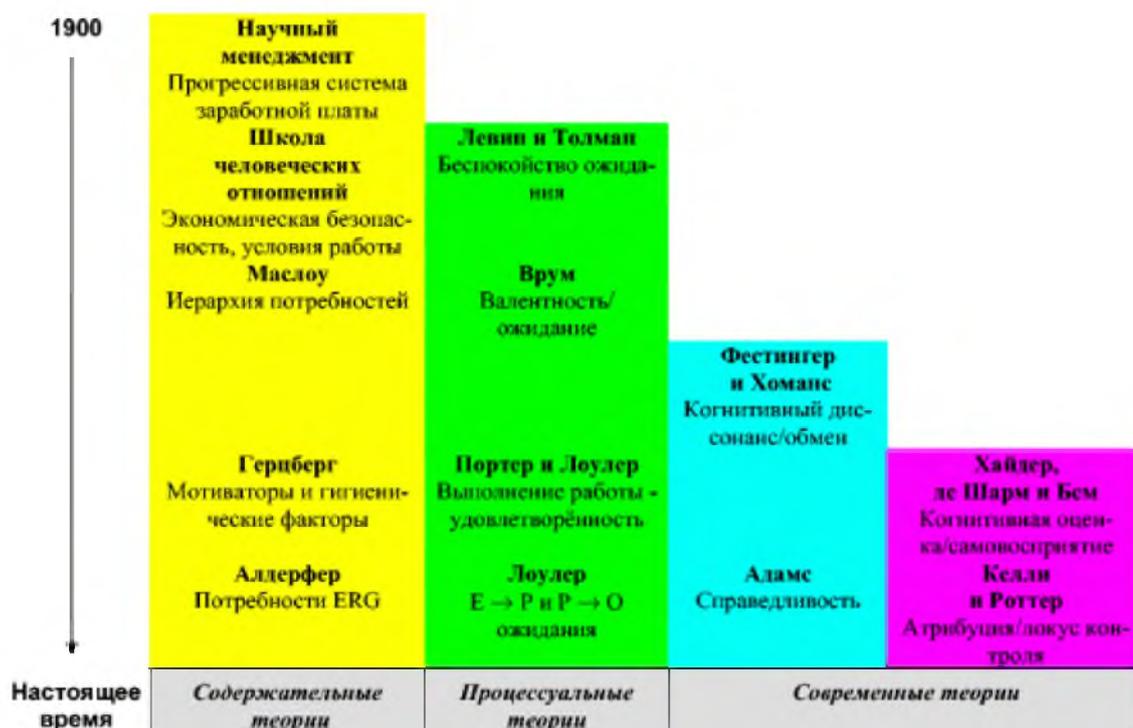
Таким образом, как показало исследование основных составляющих системы мотивации персонала современной организации, разработка и реализация системы мотивации – это циклический процесс. Компании должны постоянно развивать, при необходимости менять свои подходы, к мотивации персонала исходя из своего положения на рынке, рыночного окружения. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы мотивации и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Каждая в отдельности система мотивации сотрудников не имеет полных аналогов в других компаниях и существенно отличается не только по форме, но и по содержанию. Очевидно, что не существует единой для всех мотивационной системы, которая везде могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждой организации отрасли и страны в целом

## **1.2 Основные теории мотивации и их прикладное значение**

В настоящее время разработано огромное количество теорий мотиваций, основные из которых представлены на рис. 3. В частности, на рисунке

показаны четыре основных подхода. Содержательные теории восходят к началу XX в. и связаны с представителями школы научного менеджмента, такими, как Фредерик У. Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Гарри Л. Гантт, которые предложили тщательно разработанные модели прогрессивной заработной платы для мотивации работников.

Вслед за ними появилась «школа человеческих отношений», а затем содержательные теории мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Альдерфера. За содержательными теориями последовали процессуальные, основанные главным образом на когнитивной концепции ожидания. Позже наибольшее внимание при изучении трудовой мотивации стало уделяться теории справедливости и особенно теории атрибуции. На рисунке 1.2.1 специально показано, что в настоящее время интеграция или синтез разных теорий отсутствуют [33, 15, 23].

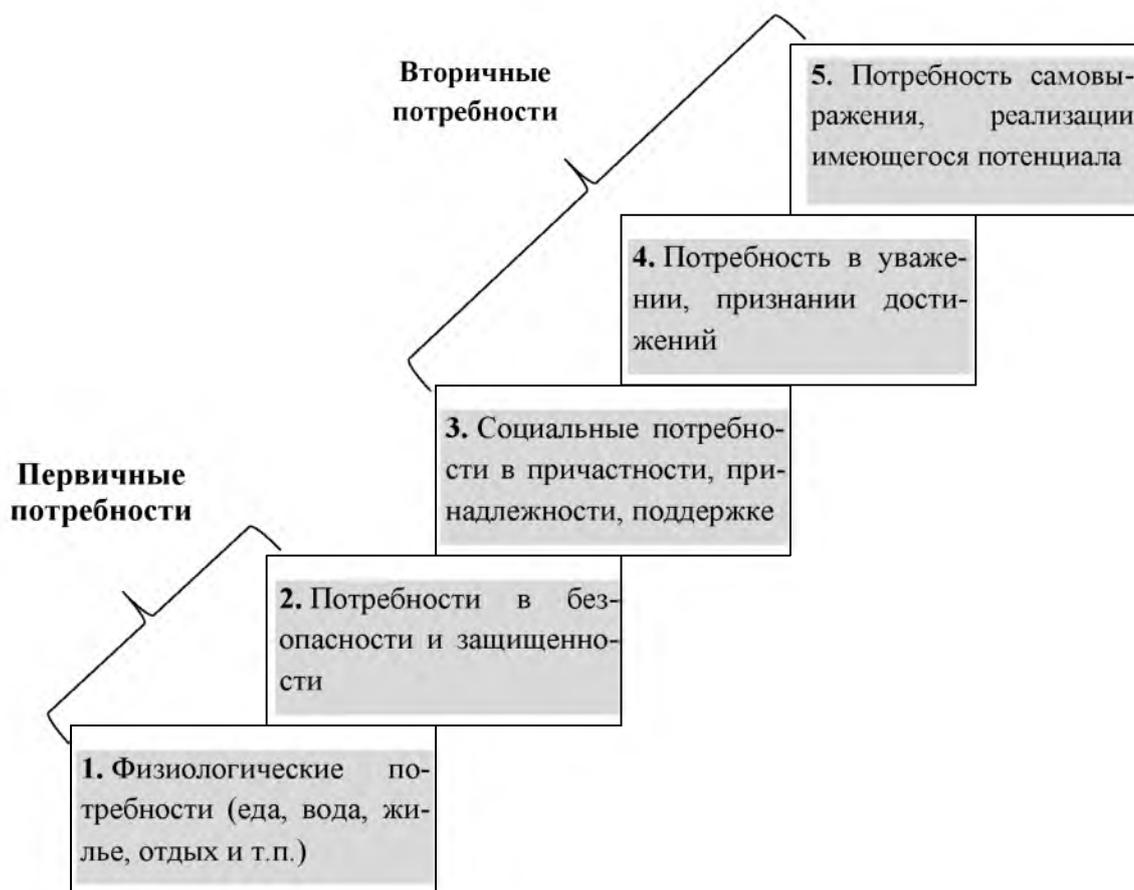


**Рисунок 1.2.1 – Обзор теорий мотивации в управлении персоналом**

Рассмотрим последовательно каждую из них, сравнивая и выделяя достоинства и недостатки реализации их на практике.

Содержательные теории трудовой мотивации пытаются определить, что же все-таки конкретно стимулирует людей к труду. Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей потребностей (мотивов) и их приоритетности. Содержательные теории считаются «статичными», поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности.

Одной из самых популярных и спорных теорий, безусловно, является «Иерархия потребностей А. Маслоу». В своей классической работе «Мотивация и личность» Абрахам Маслоу в общих чертах наметил целостную теорию мотивации.



**Рисунок 1.2.2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу**

Основываясь главным образом на своем клиническом опыте, он считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархиче-

ском порядке. По существу он полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей (рисунок 1.2.2) [33, С. 77-79].

В очень общем виде иерархия потребностей Маслоу может быть преобразована в содержательную модель трудовой мотивации, представленную на рисунке 1.2.3. Если оценки А. Маслоу применить к некой организации, то потребности низших уровней могут быть, например, в основном удовлетворены (базовые потребности – на 85%, потребности в безопасности – на 70%), тогда как социальные потребности могут быть удовлетворены на 50%, потребность в признании – на 40%, а потребность в самовыражении – менее чем на 10% [7. С. 59].

Теория потребностей ERG К. Альдерфера	Иерархия потребностей А. Маслоу	Двухфакторная теория Ф. Герцберга
ПОТРЕБНОСТЬ В РОСТЕ	САМОВЫРАЖЕНИЕ	МОТИВАТОРЫ
ПОТРЕБНОСТЬ В СВЯЗЯХ	УВАЖЕНИЕ Самоуважение Уважение со стороны других людей ПОТРЕБНОСТЬ В ЛЮБВИ	
ПОТРЕБНОСТЬ В СУЩЕСТВОВАНИИ	ПОТРЕБНОСТЬ В БЕЗОПАСНОСТИ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ	ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

**Рисунок 1.2.3 – Взаимоотношение содержательных теорий мотивации в управлении персоналом**

На первый взгляд содержательная модель на рисунок 1.2.3 и рассчитанные А. Маслоу проценты кажутся логичными и применимыми к мотивации работников в современных организациях. К сожалению, весьма ограниченный круг проведенных исследований дает слабое эмпирическое подтверждение этой теории. Результаты большинства исследований показывают, что идеи А. Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касаю-

щиеся трудовой мотивации. Вывод, к которому привел недавний глубокий анализ, состоит в том, что общие идеи, лежащие в основе теории А. Маслоу, по-видимому, подтверждаются: например потребности, связанные с недостатком чего-либо, отличаются от потребности в росте. Однако число и названия уровней не столь важны, так же как и концепция иерархии, что подтверждают результаты исследований.

В действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к «высшему уровню». Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду. Пытаясь преодолеть некоторые трудности в связи с иерархией А. Маслоу, К. Альдерфер несколько позже предложил теорию *ERG*, которая включает три хорошо известные группы потребностей.

Ф. Герцберг продолжил работу А. Маслоу и создал специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей. По итогам исследования Ф. Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность – с ее контекстом (таблица 1.2.1) [34, С. 124-126].

Таблица 1.2.1

#### Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика компании и ее администрирование	Успех
Технический надзор	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения с начальником	Высокая степень ответственности
Условия работы	Возможность творческого и делового роста

Ф. Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение – гигиеническими факторами. В теории Ф. Герцберга к гигиеническим относятся факторы, предотвращающие удовлетво-

ренность. Вместе взятые мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Хотя двухфакторная теория Ф. Герцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она, несомненно, чересчур упрощает мотивацию трудовой деятельности.

Ф. Герцберг расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Ф. Герцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. Метод проектирования рабочего места в рамках содержательного обогащения труда также является вкладом Ф. Герцберга в развитие менеджмента.

Содержательные теории трудовой мотивации Ф. Герцберга и в особенности Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера. К. Альдерфер выделил три группы основных потребностей: существования, в связях и росте (отсюда название – теория ERG [Existence – существование, Relatedness – связь, Growth – рост.]). Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие). Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию. На рис. 5 показано, каким образом эти группы потребностей соотносятся с категориями, которые выделяют А. Маслоу и Ф. Герцберг. Очевидно, что они связаны очень тесно, но потребности ERG не имеют четкой демаркации.

К. Альдерфер предполагает скорее континуум, чем иерархические уровни или два фактора доминирующих потребностей. В отличие от А. Маслоу и Ф. Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Представляется, что теория ERG в целом обладает рядом сильных сторон, присущих ранним содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако

остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Ф. Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами [9, С. 320-323].

С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост); конкретизировать корреляционные механизмы мотивированного поведения. Процессуальные же теории, напротив, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, их взаимосвязь друг с другом.

В отличие от большинства критиков содержательных теорий В. Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. На рисунке 1.2.4 представлена упрощенная модель В. Врума. Как видно на рисунке, модель выстроена вокруг таких понятий, как валентность, значимость (инструментальность) и ожидание, поэтому теорию обычно называют VIE-теория.



Рисунок 1.2.4 – Теория ожидания В. Врума

Под понятием валентность В. Врум понимает устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату; отрицательной валентность является в том случае, когда человек предпочитает не добиваться результата вместо того, чтобы постараться его достичь. Другой важной составляющей валентности является значимость, или инструментальность, результата первого уровня для достижения результата второго уровня. Другая важная переменная мотивационного процесса у В. Врума – это ожидание. Хотя модель В. Врума и не вносит непосредственного вклада в методы мотивации персонала, она представляет определенную ценность для понимания организационного поведения [9, 13, 15].

Взаимозависимость между удовлетворенностью и трудовой деятельностью конкретно была рассмотрена в модели мотивации Л. Портера и Е. Лоулера, усовершенствовавших и расширивших модель В. Врума.

Л. Портер и Е. Лоулер исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. На рисунке 1.2.5 изображена модель со многими переменными, которую используют для объяснения сложной взаимосвязи, существующей между мотивацией, исполнительностью и удовлетворенностью. Как показано на схеме, блоки 1, 2 и 3 в основном соответствуют параметрам уравнения Врума. Однако существенным является указание Л. Портера и Е. Лоулера на то, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Обширные исследования подтверждают большое значение поощрения во взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворенностью. Было сделано конкретное заключение, что взаимозависимость между удовлетворенностью и производительностью сильнее, если вознаграждение связано с исполнительностью, чем в отсутствие такой связи.

Хотя модель Л. Портера-Е. Лоулера более, нежели модель Врума, ориентирована на практическое использование, она все же слишком сложна, чтобы ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики. Модель Л. Портера-Е. Лоулера, без сомнения, внесла большой вклад в повышение уровня понимания процесса мотивации трудовой деятельности и взаимоотношений между выполнением работы и удовлетворенностью, но пока еще не оказала сильного влияния на реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее, модели ожидания содержат некоторые рекомендации, которым могут следовать менеджеры по работе с персоналом.



**Рисунок 1.2.5 – Мотивационная модель Л. Портера-Е. Лоулера**

Как правило, теории трудовой мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Однако в последние годы появились не входящие в эти категории теории справедливости и атрибуции, привлечение к себе внимание многих исследователей. Понимание этих двух теоретических разработок необходимо при изучении мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения [46].

Теория справедливости существует почти столько же, что и мотивационная теория ожидания. Однако в области организационного поведения

только недавно на понятие справедливости обратили должное внимание. Разработку теории справедливости как теории трудовой мотивации обычно приписывают социальному психологу Дж. Стейси Адамсу. Коротко говоря, эта теория показывает, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе. Другими словами, это еще одна, основанная на когнитивных процессах теория мотивации, и Адамс описывает, как возникает такого рода мотивация.

Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников (рисунок 1.2.6).

Отдача, полученная одним работником Вклад этого работника	<	Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника
Отдача, полученная одним работником Вклад этого работника	>	Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника

*Справедливость возникает в ситуации, когда*

Отдача, полученная одним работником Вклад этого работника	=	Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника
--	---	---

**Рисунок 1.2.6 – Теория справедливости С. Адамса**

Оценка трудового вклада и полученной отдачи в отношении себя и других людей основана на субъективных представлениях человека. Полученная отдача заключается главным образом в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой. В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек.

Проведенные до настоящего времени исследования, имевшие цель проверить обоснованность теории справедливости Адамса, дали достаточно материала в ее поддержку.

Не так давно производимые людьми атрибуции стали рассматриваться как важный элемент мотивации трудовой деятельности. В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека. Разнообразие теорий атрибуции постоянно увеличивается. Однако недавно проведенный их анализ позволяет сделать заключение, что все они объединяются следующими общими предположениями.

1. Мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире.
2. Мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними причинами.
3. Мы делаем это в значительной степени на основе логики.

Теория атрибуции связана главным образом с теми когнитивными процессами, с помощью которых человек интерпретирует поведение, как вызванное (или приписываемое) определенными элементами соответствующей окружающей среды. Она касается вопросов «почему» в мотивации и поведении. Хотя большинство причин, атрибутов и вопросов «почему» нельзя наблюдать непосредственно, теория утверждает, что люди полагаются на когнитивные акты, преимущественно на ощущения. Теория атрибуции предполагает, что люди рациональны и испытывают потребность в определении и понимании каузальной структуры окружающей среды. Именно поиск этих атрибутов и является основной характеристикой теории атрибуции [23. С. 143].

Недавно социальные психологи обратили внимание на два очень сильных предубеждения, которые проявляются при установлении людьми атрибуций. Первое называется фундаментальной ошибкой атрибуции (*fundamental attribution error*). Исследования выявили, что люди имеют тенденцию игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей. Люди, как правило, объясняют поведение других личностными факторами (например интеллектом, способностями, мотивацией, отношениями или особенностями восприятия), даже когда совер-

шенно очевидно, что людей вынуждают поступать так, а не иначе ситуация или обстоятельства.

Другое предубеждение, выявленное в процессе исследований, заключается в том, что люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете. Такое завышение самооценки (*self-serving bias*) проявляется во множестве исследований; люди с готовностью принимают похвалу, когда им говорят, что они в чем-либо преуспели (приписывая успех своим способностям и усердию), тогда как неудачу часто списывают на внешние, ситуационные факторы, такие, как невезение или особый характер данной проблемы, делающий невозможным ее разрешение. Например, спортсмены обычно приписывают свои победы личным качествам, тогда как поражение, скорее всего, будут объяснять чем-либо еще – невезением, плохой организацией соревнований или большими усилиями другой команды.

Другими словами, наличие конфликтующих предубеждений в атрибуции у менеджеров и их подчиненных представляется явлением типичным для организаций. Одним из путей к созданию более продуктивных взаимоотношений исследователи считают необходимость усилий с обеих сторон, чтобы уменьшить расхождения в предположениях и точках зрения, это может быть достигнуто за счет повышения межличностных взаимодействий, открытия каналов коммуникаций и проведения семинаров, построения команд, ориентированных на уменьшение ошибок атрибуции.

Помимо теорий мотивации, основанных на микроподходе, таких, как теории ожидания, справедливости или атрибуции, которые исходят из когнитивной психологии, исследования организационного поведения привели к возникновению и иных теорий, имеющих более широкую базу. К таким современным теориям относятся, например, теория контроля и теория представительства (*agency theory*).

Одна из версий теории контроля (*control theory*), подобно другим рассмотренным выше теориям, по существу представляет собой когнитивное явление, связанное с ощущением человека, насколько он контролирует свою

жизнь или работу. Недавние исследования показали: люди, считающие, что они овладели таким контролем, легче переносят неприятности и менее подвержены стрессам на работе, чем те, у кого нет ощущения этого контроля. Есть также определенные подтверждения тому, что осознанный контроль будет влиять на удовлетворенность трудом и прогулы. Другая версия теории контроля, имеющая практическое применение в организационном поведении, относится к контролю, скорее, как к традиционной функции менеджмента. Традиционные рекомендации по эффективному менеджменту включают контроль как за входом, так и за выходом организации, а в последних исследованиях анализу подвергся стратегический контроль за использованием человеческих ресурсов.

Подобно тому, как теория контроля берет свое начало в традиционной литературе по менеджменту, теория представительства имеет финансово-экономические источники. Отношения представительства возникают, когда один или несколько человек (принципал) нанимают другого человека или людей (представитель, или агент) для оказания определенных услуг от имени принципала. Ключевым моментом в теории *представительства* является предположение, что интересы принципалов и агентов могут отличаться или даже находиться в конфликте. В результате исследований получены некоторые данные, подтверждающие интерпретацию теорией представительства таких областей организационного поведения, как оплата по результатам труда [25. С. 214].

Однако, существующие теории мотивации, как показывает практика не помогают в решении реальных проблем мотивации, возникающих у руководителей и, тем более, в разработке гармоничной системы мотивации. Очевидно, что для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений между работником и предпринимателем.

Независимо от арсенала применяемых средств и приемов мотивации менеджер должен придерживаться определенных правил, учитывающих осо-

бенности восприятия управляющего воздействия мотиваторов со стороны работников. Психологические правила управления мотивацией базируются на особенностях человеческой психики, отражают накопленный управленческий опыт и обеспечивают эффективность применяемых методов. Наиболее важные из этих правил могут быть сформулированы следующим образом:

– Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.

– Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

– Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

– Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворение.

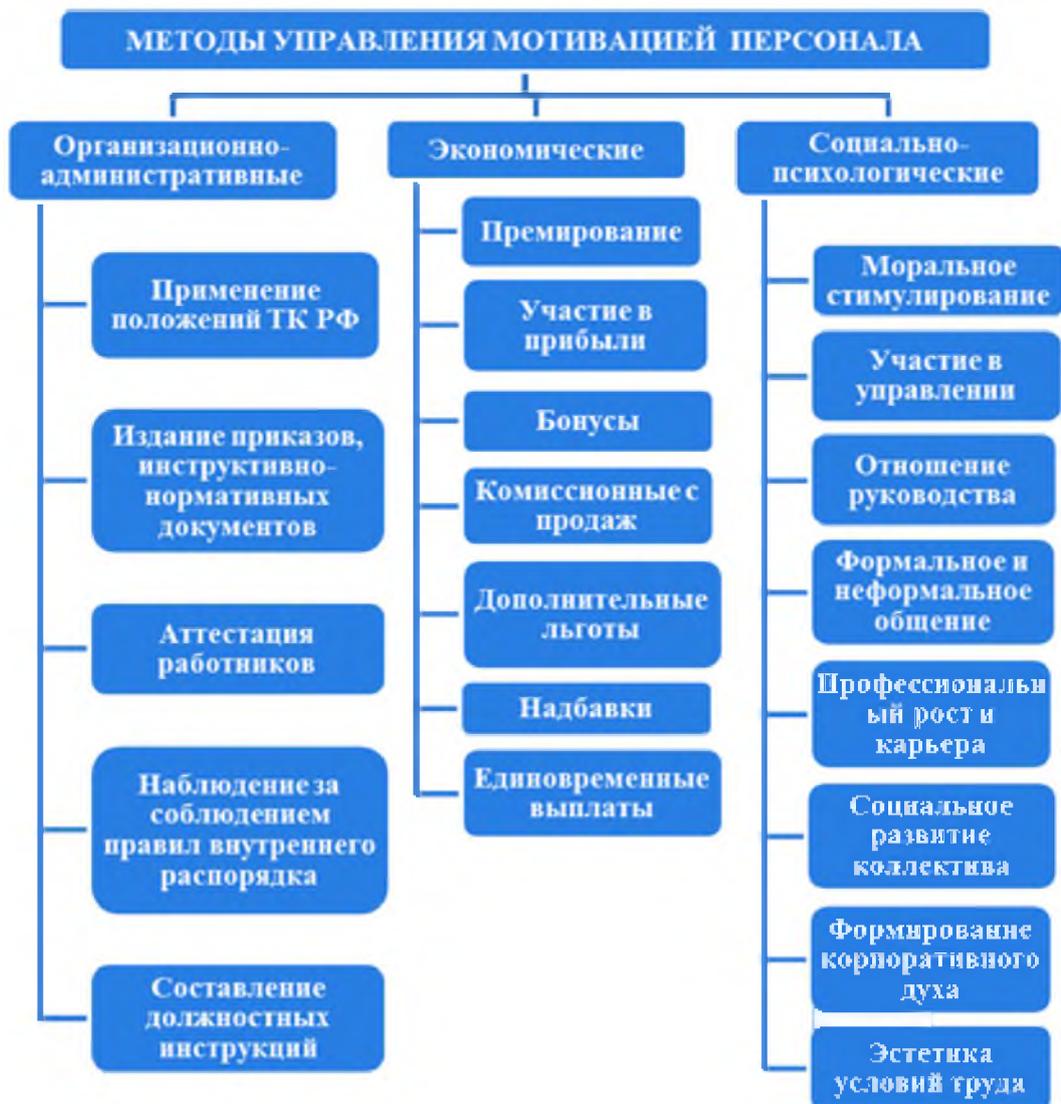
Таким образом, практическое применение классических теорий мотивации имеет свои особенности в зависимости от степени развития рыночных и трудовых отношений. В странах с развитой и стабильной экономикой, высоким уровнем трудовых отношений, когда персонал рассматривается как человеческий ресурс, содержательные теории мотивации имеют крайне ограниченное применение. Иное дело в России, где особенности трудовых отношений сегодняшнего дня дают возможность работодателям формировать мотивационные комплексы, исходя, в первую очередь, именно из теорий содержательного характера.

### **1.3 Методы управления мотивацией персонала в деятельности организации**

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, сферой услуг и народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов. Управление

персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия и увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом.

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рисунок 1.3.1).



**Рисунок 1.3.1 – Система методов управления мотивацией персонала в организации**

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута».

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника».

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления, экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект [13, С. 221-224, 52].

Административные методы управления основываются на отношении единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществления в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное ориентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации

для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления.

К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;

- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение: методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы;

- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты работы организации.

Существуют социально-психологические методы управления. Они основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на

группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены воздействуют на личность конкретного человека [13, С. 224-226].

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем - в ходе диалога с собеседником – извлечение необходимой информации.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке.

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, при приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего, служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

Психологическое планирование составляет новое направление с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллек-

тива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения тенденций деградации трудового коллектива.

К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование организации на основе психологического соответствия сотрудниками, комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии минимизацию психологических конфликтов (скандалов, стрессов, раздражения);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета.

Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала: социализации, трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

Методы и пути повышения трудовой мотивации персонала. Смысл создания мотивирующей рабочей среды состоит в том, чтобы получить макси-

мальную отдачу от человеческого капитала организации. И психологический климат, который складывается в коллективе, и условия работы, и ее содержание, и перспективы профессионального и должностного роста, и взаимоотношения с непосредственным руководителем, и многое другое - это элементы рабочей среды. Задача руководителя – сделать ее мотивирующей, то есть повышающей уровень трудовой мотивации его подчиненных.

Любой руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные выкладывались, «горели» на работе, чтобы они относились к проблемам организации как к своим собственным, чтобы бежали на работу, как на свидание с любимой. При этом многие руководители обвиняют своих подчиненных в лени, безынициативности, незаинтересованности, хотя на самом деле проблема глубже. И состоит она в том, как рабочая среда, в которой протекает профессиональная деятельность работников, влияет на их трудовую мотивацию.

Усиление мотивирующего воздействия рабочей среды предполагает целенаправленную работу по следующим направлениям:

- мотивация работников через организацию работ;
- система материального стимулирования;
- моральное стимулирование;
- мотивация через постановку целей;
- изменение рабочего графика;
- информирование работников

Мотивация работников через организацию работ. Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей – это есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

На трудовую мотивацию в первую очередь воздействуют те характеристики работы, которые могут быть соотнесены с потребностями работника в достижении результатов, в оценке, в независимости, в информации.

Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Например, секретарь-референт, обладающая разнообразными навыками, может стенографировать, печатать на машинке, работать на компьютере, отвечать на телефонные звонки, давать справки посетителям и так далее [13, С. 227-229, 44].

Законченность работы – это возможность выполнения работы от начала и до конца.

Значимость задания – это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Например, значимость работы хирурга, когда от его работы зависит жизнь или смерть больного, очень высока.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю – это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению. Например, мастер по ремонту мебели может действовать с высокой степенью автономии, определяя продолжительность и график своей работы и, как он будет выполнять каждый полученный им заказ.

Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за результаты, как хорошие, так и плохие.

Обратная связь – это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы. Например, руководитель службы маркетинга испытывает острую потребность в получении информации о количестве заказов и объеме продаж, чтобы иметь представление о том, насколько успешна работа его подразделения.

Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов своей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно – это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно – это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Условия повышения мотивационного потенциала рабочих задач:

- выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику;
- задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность;
- работа должна допускать разнообразие темпа работы и разные способы выполнения заданий [15, С. 100-101].

Таким образом, для работника должна быть обеспечена возможность получения прямой и опосредованной, немедленной и отсроченной обратной связи о результатах выполнения порученных рабочих задач.

Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей.

Исполнитель должен быть наделен необходимыми полномочиями и нести ответственность за достигнутые результаты.

Процесс выполнения задачи должен приносить удовлетворение работнику.

## **Глава 2 Анализ системы мотивации труда персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации**

Сбербанк России – один из крупнейших банков России и Восточной Европы. География сбербанка – это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Исходя из целей и задач мы, в качестве объекта исследования выбрали Белгородское отделение ОАО «Сбербанка России» (адрес; г. Белгород, ул. Костюкова, д. 63.). Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций 1481.

Фирменное (полное официальное) наименование Банка: Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество); сокращенное наименование: ОАО «Сбербанк России»;

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России, а также Уставом (приложение А).

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами и другими обособленными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России. Имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Акционерами Банка могут быть юридические и физические лица, в том числе иностранные, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Банк отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Банк вправе участвовать самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами в других коммерческих и некоммерческих организациях на территории Российской Федерации и за ее пределами, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и соответствующего иностранного государства.

Банк в установленном порядке может создавать филиалы и открывать представительства, которые не являются юридическими лицами.

Банк создается без ограничения срока деятельности и осуществляет свою деятельность на основании лицензии Банка России.

Банк (включая его филиалы) независим от органов государственной власти и местного самоуправления при принятии им решений.

Банковские операции и другие сделки.

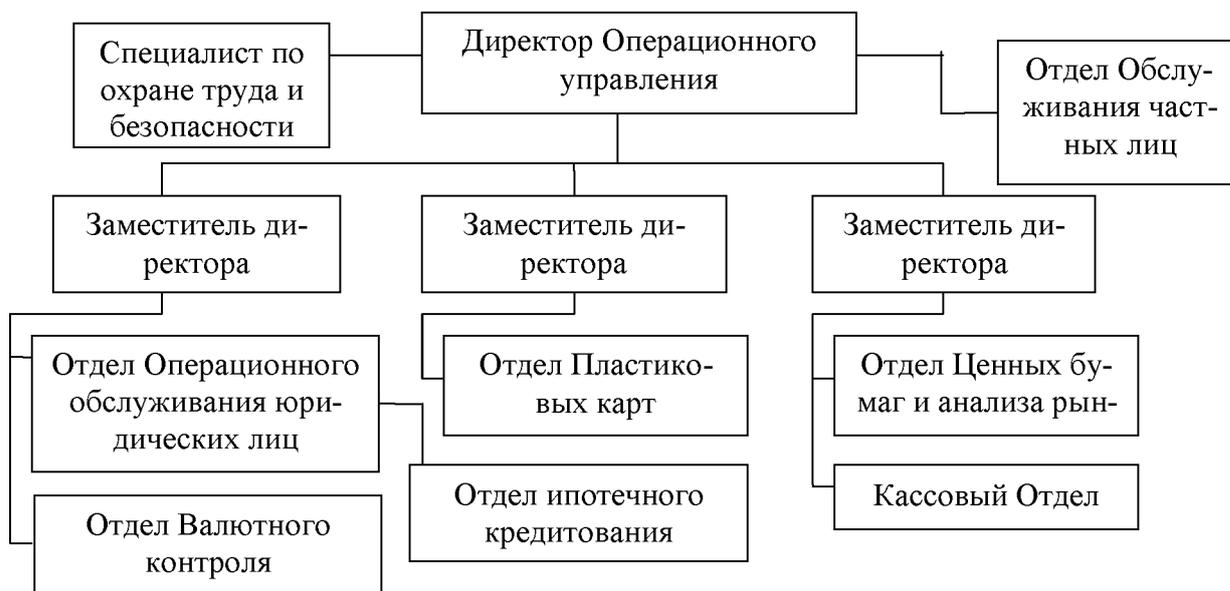
Основной целью деятельности Банка является привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, осуществление кредитно-расчетных и иных банковских операций, и сделок с физическими и юридическими лицами для получения прибыли.

Управление возглавляет директор, который назначается на должность и освобождается от должности приказом Президента Банка. Заместители директора, а также работники управления назначаются на должность и освобождаются от должности в соответствии с порядком, установленным правлением Банка. Отдел возглавляет Начальник, который назначается на должность по представлению руководителя Управления и освобождается от должности приказом Президента Банка.

Организационная структура Белгородского отделения ОАО «Сбербанка России» состоит из ряда отделов (рисунок 2.1.1).

Функции Директора Операционного управления:

Осуществляет руководство деятельностью управления, организует разработку перспективных и текущих планов управления, координирует работу и оказывает помощь соответствующим структурным подразделениям территориальных банков и осуществляет необходимый контроль за их деятельностью, способствует созданию необходимых условий труда, представляет на рассмотрение руководству Банка предложения по изменению структуры, штатного расписания Управления.



**Рисунок 2.1.1 – Организационная структура Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»**

Функции заместителя директора:

В период отсутствия директора управления выполняет его функции, в соответствии с распоряжением Президента Банка.

Функции Отдела Операционного обслуживания юридических лиц

- ведет счета юридических лиц;
- совершает операции по купле-продаже иностранной валюты в безналичной форме за счет и по поручению клиентов;
- оказывает консультационные и информационные услуги юридическим

лицам по вопросам, входящим в компетенцию Отдела;

- осуществляет иные операции и сделки, входящие в компетенцию Отдела в установленном Банком порядке;

- участвует в разработке и внедрении автоматизированных систем, использующихся при осуществлении отделом своей деятельности.

Функции Отдела Валютного контроля:

Контроль за правомерным проведением платежей в иностранной валюте и рублях РФ между резидентами и нерезидентами, в соответствии с валютным законодательством РФ.

Функции Отдела Пластиковых карт: выдача карт и ПИН-конвертов к ним, прием сдаваемых клиентами карт, прием заявлений по утрате карт, обслуживание счетов клиентов по расчетам с использованием карт, прием от юридических лиц списков на зачисление денежных средств на счета банковских карт, и передача их в Управление Учета и Контроля Сбербанка России.

Функции Отдела Ценных бумаг и анализа рынка: выдача и оплата векселей, внебалансовый учет операций по векселям, прием в залог векселей Сбербанка России и их выдача из залога, выдача и оплата депозитных сертификатов Сбербанка России.

Функции Кассового Отдела: оформление документов на прием и выдачу наличных денежных средств по счетам, оформление документов на выдачу чековых книжек, проверка кассовой дисциплины организаций, оформление приходных и расходных документов сотрудникам банка на внесение платежей, получение командировочных расходов и так далее, учет ценных бланков.

Функции отдела обслуживания частных лиц: открытие и закрытие счетов, обслуживание счетов физических лиц, перечисление средств со счета по поручению клиента, составление отчетов и передача их в Управление Учета и Контроля.

Проанализируем основные финансовые показатели деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг.

Основное влияние на снижение прибыли Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» в 2015 году по сравнению с предыдущим годом оказали два фактора:

- значительное увеличение резерва на обесценение кредитного портфеля;
- убытки, которые группа понесла по своим торговым операциям с ценными бумагами (таблицы 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3).

**Таблица 2.1.1 – Основные финансовые показатели деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанка России» за период 2012-2014 гг.**

Наименование показателя	Годы			Абсолютное отклонение, (+,-)		Темпы роста, %	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Процентные доходы, всего, тыс. руб., в том числе:	811316235	796993292	837887816	-14322943,0	40894524,00	98,23	105,13
От вложений в ценные бумаги, тыс. руб.	55105679	103525329	100445369	48419650,0	-3079960,00	187,87	97,02
Процентные расходы, всего, тыс. руб. в том числе:	311422598	294160076	262061888	-17262522	-32098188,0	94,46	89,09
По выпущенным долговым обязательствам, тыс. руб.	9076444	8275003	3161090	-801441	-5113913	91,17	38,20
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа), тыс. руб.	499893637	502833216	575828928	2939579	72995712	100,59	114,52
Чистые доходы (расходы), тыс. руб.	264507 847	560923506	746269550	296415659	185346044	212,06	133,04
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	56152654	242203249	408901545	186050595	166698296	431,33	168,83
Чистая прибыль	21694495	173978563	310494911	152284068	136516348	801,95	178,47
Собственные средства, тыс. руб.	848253110	104988715	1308956196	201634044	259069042	123,77	124,68
Активы, тыс. руб., всего	709699530	852324723	1042227632	1426251937	1899029095	120,10	122,28
Рентабельность активов, %	0,31	2,04	2,98	1,73	0,94	658,06	146,08
Рентабельность собственного капитала, %	2,56	16,57	23,72	14,01	7,15	647,27	143,15

Проанализировав структуру активных статей баланса, следует отметить, следующее: наибольший удельный вес по статьям актива составляет чистая ссудная задолженность, равная в 2013 году 110,78 %, а в 2014 году 134,03 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом чистая ссудная задолженность выросла на 556271448 тыс. руб. и составила 5714300721 тыс. руб. Денежные средства в

2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 52,92 % и составили 492880738 тыс. руб.

**Таблица 2.1.2 – Динамика активов Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг. (тыс. руб.)**

Наименование Показателя	Годы			Абсолютное отклонение, +,-		Темпы роста, %	
	2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2013/ 2012	2014/ 2013
Денежные средства	270395815	322302793	49288074	51906978,0	170577945	119,20	152,92
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации тыс. руб.	112237721	128924854	15119665	16687133,00	22271793	114,87	117,28
Обязательные резервы тыс. руб.	40572382	50531690	99392457	9959308,00	48860767	124,55	196,69
Средства в кредитных организациях тыс. руб.	85334400	61888479	38443527	-23445921,0	-23444952	72,52	62,12
Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток тыс. руб.	15587505	31509445	23528226	15921940,0	-7981219	202,15	74,67
Чистая ссудная задолженность тыс. руб.	515802927	571430072	765887096	556271448	1944570243	110,78	134,03
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи тыс. руб.	107540444	146506881	114003305	389664368,0	-325035761	136,23	77,81
Инвестиции в дочерние и зависимые организации тыс. руб.	38999532	83813528	94030603	44813996	10217075	214,91	112,19
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы тыс. руб.	289830038	317378620	37356708	27548582	56188460	109,51	117,70
Прочие активы тыс. руб.	90176101	127028480	12669054	36852379	-337937	140,87	99,73
Всего активов тыс. руб.	709699530	852324723	10422276325	1426251937	1899029095	120,10	122,28

Средства в кредитных организациях в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 37,88% и составили 38443527 тыс. рублей. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 17,7 %. Прочие активы незначительно уменьшились в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,27% и составили 10422276325 тыс. рублей.

**Таблица 2.1.3 – Динамика пассивов Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» за 2012-2014 гг. (тыс. руб.)**

Наименование показателя	годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темпы роста, %	
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
Кредиты, депозиты и прочие средства банка	5000000000	3000000001	565388335	-1999999999	265388334	60,00	188,46
Средства кредитных организаций	143388747	291093913	477466955	147705166,0	186373042	203,01	164,03
Средства клиентов (не кредитных организаций)	539694788	666697774	787723476	1270029856,0	1210257025	123,53	118,15
Вклады физических лиц	368713320	468951166	552284552	1002378459,0	833333855	127,19	117,77
Выпущенные долговые обязательства	122853349	111983441	87222889	-10869908,0	-24760552	91,15	77,89
Прочие обязательства	59994777	76991753	79236555	16996976,00	2244802	128,33	102,92
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	25557430	26313232	26770634	755802,00	457402,00	102,96	101,74
Всего обязательств	624874218	747336008	911332013	1224617893	1639960053	119,60	121,94

Проанализировав структуру пассивной статей баланса, можно отметить следующее: наибольший удельный вес занимают средства не кредитных организаций, составившие в 2015 году по сравнению с 2014 годом 118,15% и составили в 2014 году 7877234761 тыс. руб. Средства кредитных организаций в 2014 году были равны 291093913 тыс. руб., а в 2015 году увеличились на

186373042,00 тыс. руб. Выпущенные же долговые обязательства в 2015 году по структуре снизились на 22,11 % и составили 87222889 тыс. рублей.

Прочие обязательства, несмотря на увеличение в динамике в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 28,33 %, в 2015 г увеличились на 2,92%. Всего обязательств в 2014 году увеличилось на 19,6%, а в 2014 г на 21,94%.

Также считаем целесообразным проанализировать структуру динами персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанка России» (таблицы 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7).

**Таблица 2.1.4 – Структура персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанка России» за 2013-2015 гг.**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Персонал, всего в том числе:	47	49	50
1. Руководители	5	5	5
2. Специалисты	26	28	35
3. Младший и обслуживающий персонал	16	16	10

Значительное количество в структуре персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» занимают специалисты. Следует отметить, что количество персонала данной категории увеличилось с 2012 по 2014 г. на 9 человек или на 34%.

Значительное количество в структуре персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанка России» занимают лица от 30 до 40 лет и составляют 38% от среднесписочной численности персонала (таблица 2.1.5). Отметим, что количество персонала данного возраста увеличивается. Наименьшую представленность имеет возрастная группа 50-60 лет – 6 человек (12%).

**Таблица 2.1.5 – Распределение персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанка России» по возрасту в 2014 г.**

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Младший и обслуживающий персонал	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	7	20%	1	10%
30 – 40	-	-	14	40%	5	50%
40 – 50	4	80%	11	31,4%	2	20%

Продолжение табл. 2.1.5

50 – 60	1	20%	3	8,6%	2	20%
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	5	100	35	100	10	100

**Таблица 2.1.6 – Динамика структуры работников Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» по уровню образования за 2012 - 2014 годы**

Образование	2012 г	2013 г	2014 г.	Тем роста, %		Абсолютное отклонение, +,-	
				2013 / 2012	2014 / 2013	2013 / 2012	2014 / 2013
Высшее	32	33	34	103,13	103,03	1	1
Среднее профессиональное	8	9	9	112,50	100,00	1	0
Обучаются:							
в высших учебных заведениях	5	5	5	100,00	100,00	0	0
в средних профессиональных учебных заведениях	2	2	2	100,00	100,00	0	0
Общая численность персонала банка	47	49	50	104,26	102,04	2	1

На основании данных можно сделать следующие выводы:

1) в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» за анализируемый период численность работников, имеющих высшее образование стабильно увеличивается на 1 человека за год. Как в 2014, так и в 2015 году по сравнению с 2013 годом численность увеличилась на 1 человека соответственно, что в процентном выражении составило 3,13%.

2) численность работников со средним профессиональным образованием за анализируемый период практически не изменилась. В 2014 году по сравнению с 2013 годом численность увеличилась на 1 человека или на 12,5%. В 2014-2015 годах численность работников со средним профессиональным образованием не изменялась.

2) численность работников, обучающихся в ВУЗах в исследуемом периоде составила 5 человек.

3) численность работников, обучающихся в средних специальных учебных заведениях, в исследуемом периоде составила 2 человека.

**Таблица 2.1.7 – Динамика структуры трудовых ресурсов Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» по половому признаку за 2014 – 2015 гг.**

Пол	2012 г	2013 г	2014 г.	Тем роста, %		Абсолютное отклонение, +/-	
				2013 / 2012	2014 / 2013	2013 / 2012	2014 / 2013
Женщины	36	39	41	10,83	10,51	3	2
Мужчины	11	10	9	9,09	9,0	-1	-1
Общая численность персонала банка	47	49	50	10,4	10,2	2	1

Исходя из проведенного анализа данных таблицы можно сделать следующие выводы:

1) в 2015 году по сравнению с 2014 годом численность женщин увеличилась на 2 человека или 5,13%.

2) численность мужчин, занятых в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» за анализируемый период уменьшилась. В 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшение численности составило 9,09% или 1 человек. В 2015 году по сравнению с 2014 годом численность занятых в банке мужчин уменьшилось еще на 9% или 1 человека по сравнению с 2012 г.

Таким образом, можно сделать вывод, что Белгородское отделение ОАО «Сбербанка России» на рынке банковских услуг занимает устойчивые позиции и является рентабельным, о чем свидетельствуют такие показатели как: положительная динамика объема оказанных населению услуг, выручка и другие показатели. На предприятии работают квалификационные специалисты, занимающие значительное место в организации.

## **2.2 Анализ системы мотивации и вознаграждения Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России»**

Система мотивации трудовой деятельности работников Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» включает в себя как материальное, так и нематериальное вознаграждение (Приложение Б).

Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования является заработная плата. Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия.

Помимо заработной платы к должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей),
- доплата за руководство сменой;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно – хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер доходов сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части (Приложение В).

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует также назвать оптимизацию рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и другие.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы мотивации персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» социально-психологические методы эффективно осуществляют нематериальное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

Надо включить в положение о премировании премии за сверхурочные работы, или сформировать специальный фонд поощрения за сверхурочные работы. Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия

затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

С целью оценки уровня групповой мотивации на разных уровнях управления на предприятии был проведен тест Розановой В.А. ( приложение Г). Всего было опрошено 22 человека. Данный тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Работнику был предложен тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7, который нужно оценить и обвести кружком.

После выполнения этого задания всеми членами группы был получен средний результат оценок – 83 балла.

Оценка результатов:

25 – 48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49 – 74 баллов – группа слабо мотивирована;

75 – 125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126 – 151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152 – 175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Отсюда следует, что группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов. Следует отметить тот факт, что во многом средний балл получился таким низким всего 83 балла из-за рабочих занятых погрузкой, разгрузкой, которые составляют основную массу среди работников. Если

брать менеджеров, бухгалтерию и продавцов, то их групповая мотивация существенно выше – 129 баллов, что означает, группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности.

Итак, для того, чтобы выяснить какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, проведем следующее задание. Оно позволит определить, почему в предыдущем тесте рабочие набрали такой низкий балл всего 83, что означает, что группа недостаточно мотивирована на достижение положительных результатов.

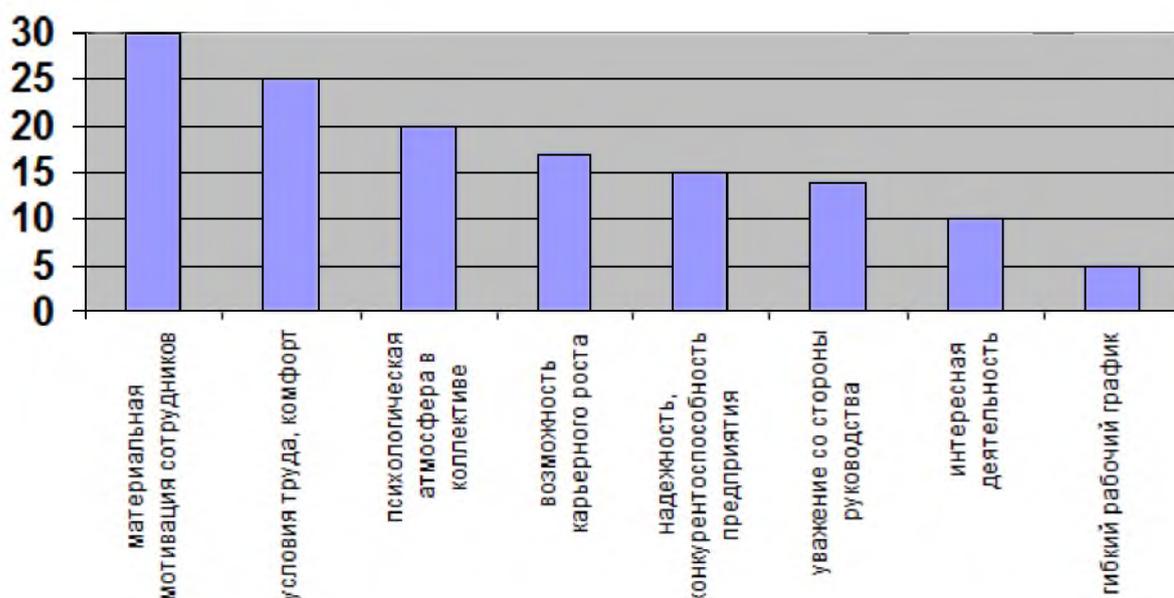
В следующем задании для работников предприятия была предоставлена возможность выбора 3 факторов лично значимых для него в данный момент времени (таблица 2.2.1, рисунок 2.2.1):

- Возможность карьерного роста
- Гибкий рабочий график
- Материальная мотивация сотрудников
- Психологическая атмосфера в коллективе
- Надежность, конкурентоспособность предприятия
- Уважение со стороны руководства
- Условия труда, комфорт
- Интересная деятельность

**Таблица 2.2.1 – Результаты проведенного опроса**

№	Название мотива	Количество чел.	%
1	Материальная мотивация сотрудников	30	90
2	Условия труда, комфорт	25	83
3	Психологическая атмосфера в коллективе	20	60
4	Возможность карьерного роста	17	51,5
5	Надежность, конкурентоспособность предприятия	15	45
6	Уважение со стороны руководства	14	42
7	Интересная деятельность	10	30
8	Гибкий рабочий график	5	15

Нужно заметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда, комфорт» это рядовые работники. Сотрудники более высокой должности, такие как менеджер, работники бухгалтерии выбирают «возможность карьерного роста», только потом материальное вознаграждение.



**Рисунок 2.2.1 – Факторы, наиболее значимые для опрошенных**

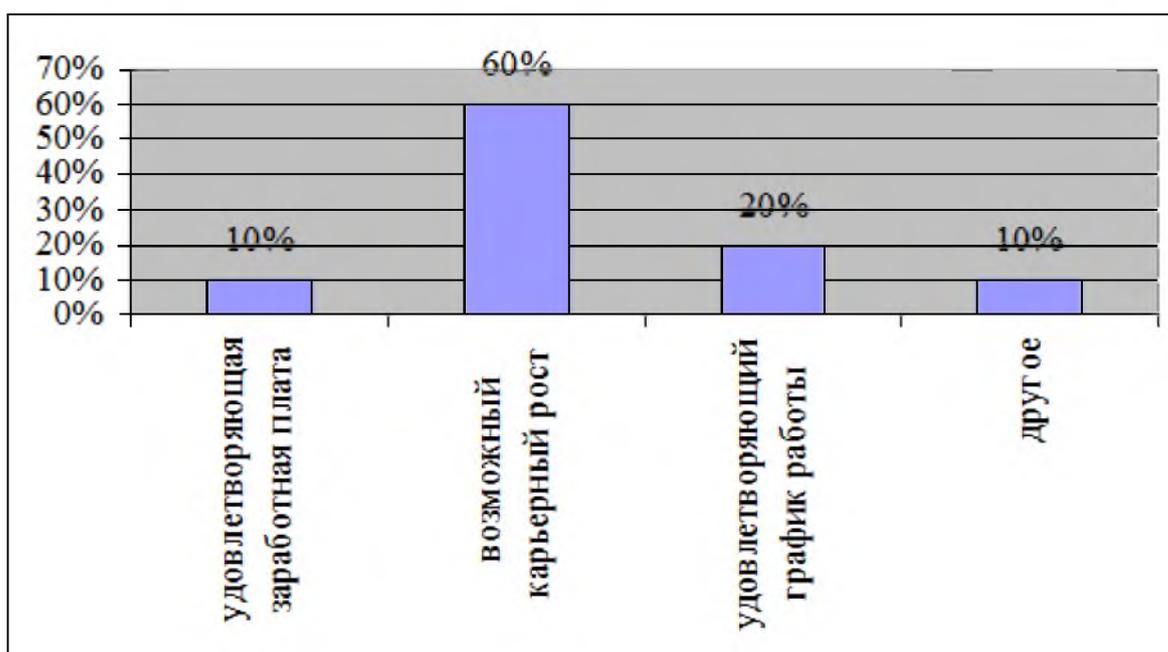
Итак, в результате проведенного анкетирования, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых работников это финансовые вознаграждения, условия труда, комфорт. Для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, психологическая атмосфера в коллективе. В итоге, делаем вывод, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

В процессе исследования влияния стимулирующей функции заработной платы и условий труда на процесс мотивации был проведен анкетный опрос с целью выяснения их влияния на их мотивацию.

В опросе участвовали 4 руководителя, 20 рабочих и 9 служащих. По возрастной категории работники предприятия разделились на: от 19 до 23 лет – 8 человек, от 24 до 28 лет – 15, от 29 до 33 – 8, от 34 и выше 2 человека.

Из проведенного анализа анкеты выяснилось, что наиболее актуальными в данный момент потребностями являются материальные потребности. Также выяснилось, что в основном заработная плата не устраивает рабочих 18(54,5%) человек, служащих 5(15%) человек, в то время как заработная плата, руководителей вполне устраивает. Стоит отметить, что заработная плата рабочих и служащих не зависит от количества проделанной работы, в отличие от менеджеров у которых заработная плата зависит от количества заключенных договоров. Из этого можно сделать вывод, что для рабочих и служащих заработная плата не является стимулирующим фактором. У большинства работников заработная плата удовлетворяет лишь половину их реальной потребности в деньгах.

На рисунке 2.2.2 приведены результаты на вопрос "Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?".

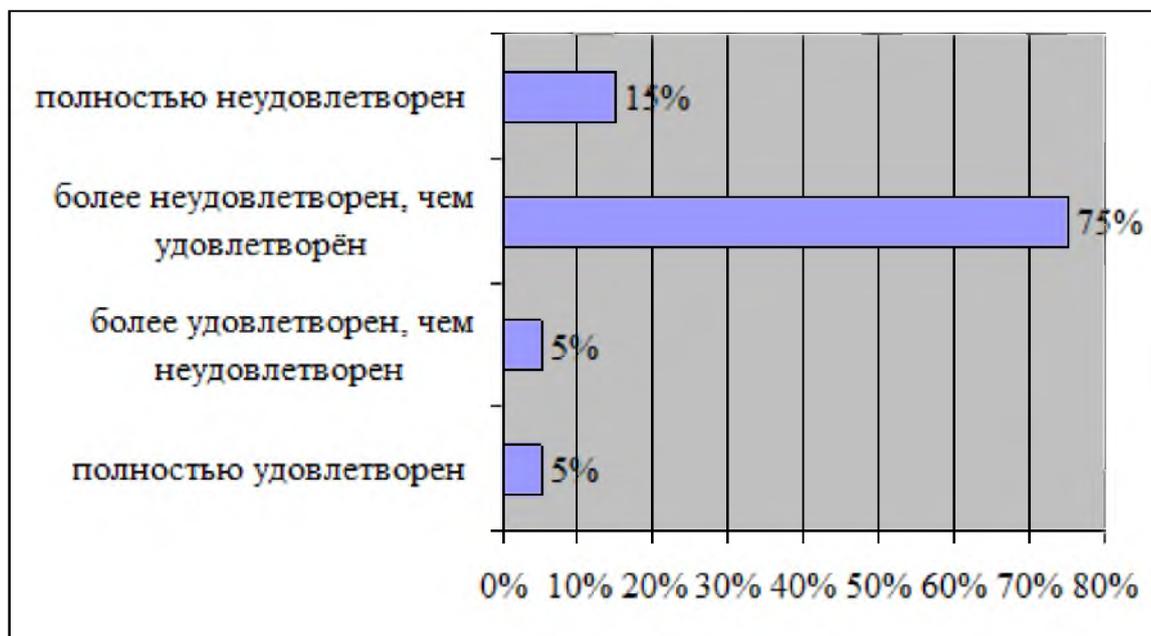


**Рисунок 2.2.2 – Факторы, привлечшие работников в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

Основными факторами привлечших работников на предприятия явилось возможность карьерного роста – 60%. Удовлетворяющая заработная плата при-

влекала всего 10% работников и 20% ответили, что их привлек удовлетворяющий график работы – 20%.

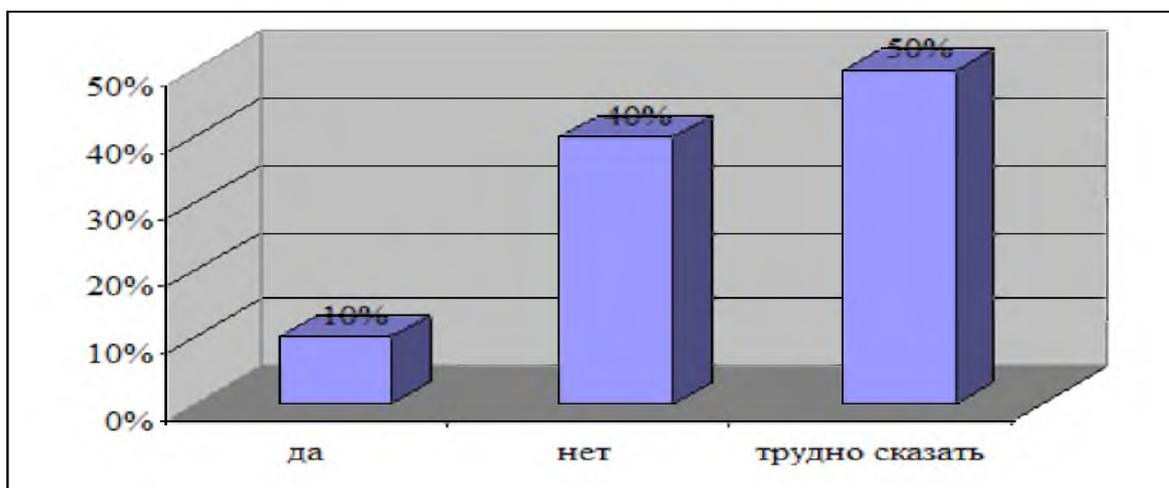
На рисунке 2.2.3 приведены результаты удовлетворенности работой в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»



**Рисунок 2.2.3 – Удовлетворенности работой в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

Таким образом, 75% работников более неудовлетворены, чем удовлетворены работой в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России». Всего 5% работников удовлетворены работой на предприятии, 15% полностью неудовлетворены работой. Таким образом, основным показателем выступает большая неудовлетворенность, чем удовлетворенность работников.

На рис. 2.2.4 приведены результаты чувства принадлежности к белгородскому отделению ОАО «Сбербанк России».



**Рисунок 2.2.4 – Результаты чувства принадлежности к Белгородскому отделению ОАО «Сбербанк России»**

Анализируя данные, мы видим, что персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 40 % опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует.

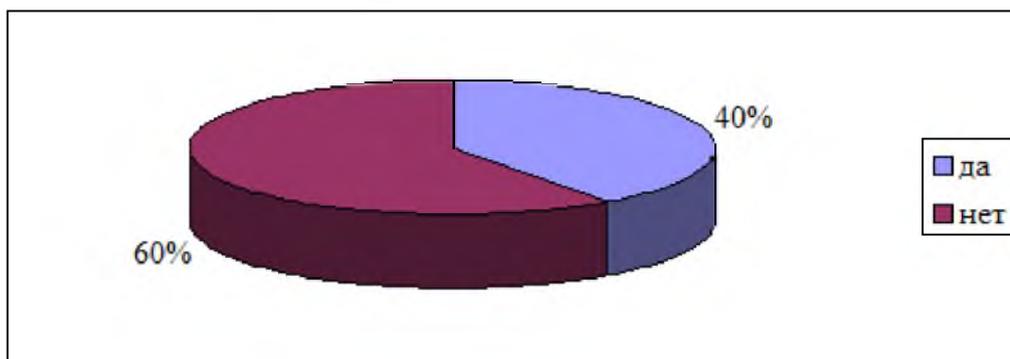
На рисунке 2.2.5 рассмотрим принципы общения с руководством в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России».



**Рисунок 2.2.5 – Принципы общения с руководством в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

Так же выявляется отрицательное, нравоучительное отношение руководства к сотрудникам.

На рисунке 2.2.6 рассмотрим удовлетворенность работниками рабочим местом в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»



**Рисунок 2.2.6 – Удовлетворенность работниками рабочим местом в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

По данным следует, что персонал неудовлетворен организацией рабочего места.

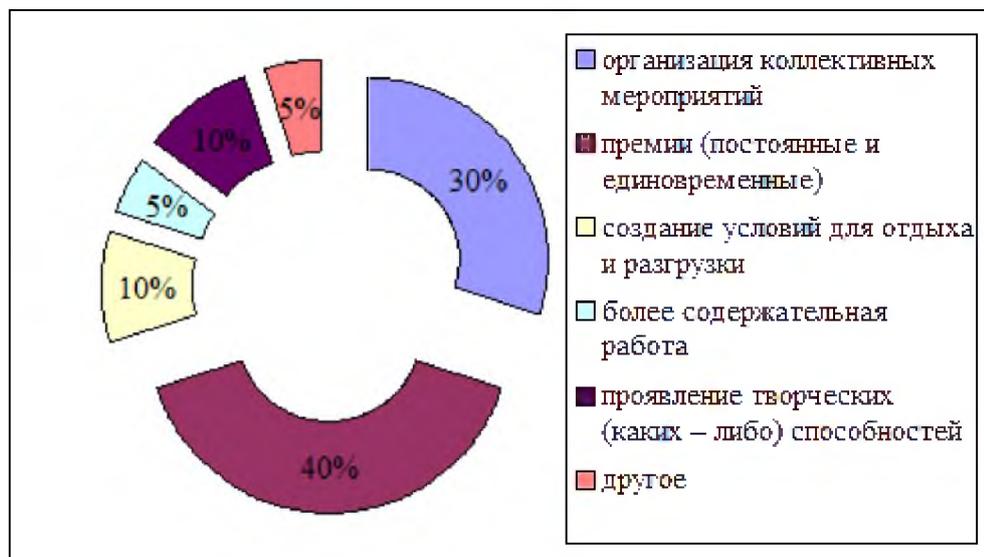
На рисунке 2.2.7 рассмотрим методы обучения кадров, которые хотели бы увидеть в организации работники.



**Рисунок 2.2.7 – Методы обучения кадров, которые хотели бы увидеть в организации работники**

На рисунке видно, что предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а так же обучению на рабочем месте.

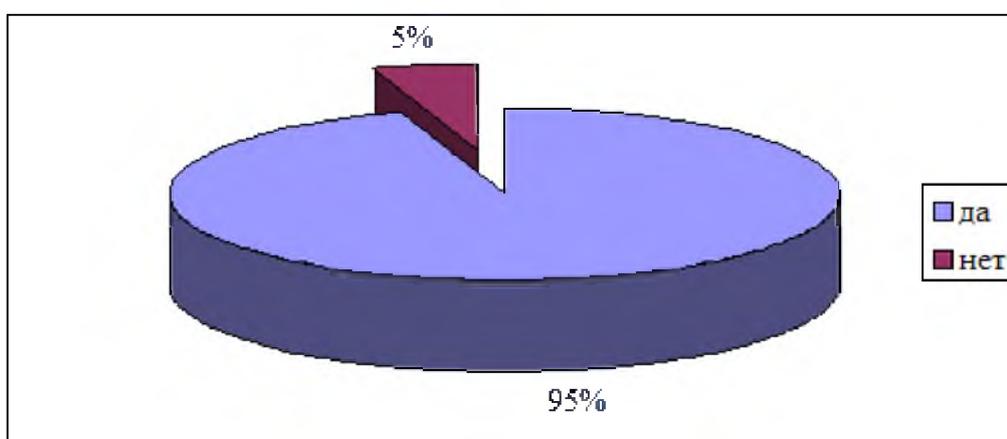
На рисунке 2.2.8 рассмотрим способы вознаграждения, которые хотели бы получать работники в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»



**Рисунок 2.2.8 – Способы вознаграждения, которые хотели бы получать работники в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

Таким образом, 40% работников в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» предпочитают вознаграждения в виде премий (постоянных и единовременных), 20% предпочитают коллективные мероприятия.

На рисунке 2.2.9 рассмотрим результаты ответов на вопрос «Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?».



**Рисунок 2.2.9 – Результаты ответов на вопрос «Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?»**

Из рисунка следует, что 95% работников в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» считают, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на их работе.

В рамках исследования системы в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям.

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования (таблица 2.2.2).

**Таблица 2.2.2 – Степень удовлетворенности персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» системой материального стимулирования**

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	<b>Факторы ожидания</b>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом	7	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая

Продолжение табл. 2.2.2

2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя
3	<b>Факторы модели Портера-Лоулера</b>				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	7	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	19	95%	0,95	Высокая
3г	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	17	85%	0,85	Высокая
3д	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	7	28%	0,28	Низкая

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. Однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, действующая система мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

1. Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.

2. Отсутствует система оценки личного вклада работника. Премияльная часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом не учитывается личный вклад каждого сотрудника (сотрудники, не выработавшие норму смен по болезни и др., с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники). Эффективный сотрудник это сотрудник, который в рамках полной выработки смен, в каждой из них продемонстрировал высокий уровень выполнения своих непосредственных функциональных обязанностей.

3. Работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо.

4. Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.

5. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Итак, в результате проведенного анализа, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых сотрудников это финансовые вознаграждения, также не последним является для них условия труда, комфорт. Для служащих это больше психологическая атмосфера в коллективе, признание со стороны руководства. В итоге делаем вывод, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала организации в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» и оценка их эффективности**

Проведенное нами исследование позволило выявить основные проблемы мотивации труда персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»:

1. неудовлетворенность финансовым вознаграждением, условиями труда и комфортом;
2. неудовлетворенность заработной платой и несправедливость величины надбавки;
3. отсутствие гарантии карьерного роста;
4. отсутствие мероприятий для сплочения коллектива;
5. отсутствие оплачиваемого времени отдыха и отпусков.

Для решения перечисленных проблем, нами были предложены мероприятия по развитию системы мотивации и вознаграждения труда персонала в Бел-

городском отделении ОАО «Сбербанк России», которые представлены в (таблице 2.3.1).

**Таблица 2.3.1 – Мероприятия по разработке системы мотивации и вознаграждения труда в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России»**

Проблема	Мероприятия
Неудовлетворительные финансовые вознаграждения, условия труда, комфорт	- Награждение ценным подарком, вручение грамот и похвальных листов
Неудовлетворенность заработной платой и несправедливость величины надбавки	- Премирование работников (сумма будет распределяться на каждый квартал)
	- Предоставление льгот за стаж работы
	- Усовершенствование системы доплат и компенсаций
Отсутствие карьерного роста	- Аттестация сотрудников, справедливое поощрение за выслугу лет; - проведение для сотрудников тренингов по саморегуляции; - улучшение уровня образования (повышение квалификации)
Отсутствие мероприятий для сплочения коллектива.	- Улучшение особых условий труда
	- Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников
	- Проведение командообразующих игр
Отсутствие оплачиваемого времени отдыха и отпусков	Предоставление путевок за счет профсоюзов. Разработка дополнения к положению о режиме труда и отдыха
	Проведение экскурсий и командировок по специальности рабочего.

На основании предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что у технического персонала значительно возрастет удовлетворенность такими критериями, как: потребность в высокой заработной плате, потребность в ощущении востребованности, потребность в хороших условиях работы. Отдельные критерии, влияющие на мотивационный профиль данных сотрудников, возрастут незначительно (потребность в социальных контактах, стремление избегать рутины), т.к. данные критерии относительно категории рабочих развиты в достаточной степени.

Предложенные мероприятия позволят повысить в 2016-2017 гг. удовлетворенность работой сотрудников, повысить мотивацию к работе и укрепить трудовую дисциплину работников, что самым прямым образом скажется на экономических результатах деятельности Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России».

Рассчитаем затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации и вознаграждению персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» в таблице 2.3.2

**Таблица 2.3.2 – Предполагаемые затраты на разработку системы мотивации и вознаграждения в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» на 2015 год.**

Мероприятия	Ответственный	Стоимость
Награждение ценным подарком	Руководитель отдела	5000
Премирование работников (сумма будет распределяться на каждый квартал)	Руководитель отдела	90000
Затраты на аттестацию сотрудников	Главный бухгалтер	42000
Доплаты и компенсации	Главный бухгалтер	3000
Улучшение особых условий труда	Руководитель отдела	15000
Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников	Руководитель отдела	27000
Предоставление путевок за счет профсоюзов	Главный бухгалтер	150000
Разработка дополнения к положению о режиме труда и отдыха	Менеджер по персоналу, экономист	в рамках должностного оклада
Проведение для сотрудников тренингов по саморегуляции	Руководитель отдела, специалист центра обучения	в рамках должностного оклада
Вручение грамот и похвальных листов	Руководитель отдела	4000
Предоставление льгот за стаж работы	Руководитель отдела	10000
Итого		346000

Таким образом, общая сумма стоимости проекта составляет 346000 руб. Организация может потратить данную сумму на совершенствование системы мотивации труда персонала.

Далее мы рассчитаем срок окупаемости предложенного нами экономического проекта.

Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений будем рассчитывать по следующей формуле.

$$\text{Э} = \text{П}/\text{К} \quad (1)$$

Где П – годовая прибыль за 2015 год;

К – капитальные вложения;

$$\text{Э} = 310494911/346000 = 897,3 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости = (Прибыль (год) / 12 мес.) – К;

$$(310494911/12) - 346000 \text{ руб.} = 25528575,91 \text{ руб.}$$

По данным расчетов видно, что ежемесячная выручка превышает сумму внедряемого проекта на 25528575,91 руб. Это значит, что наш проект окупиться менее чем за месяц.

Прогнозируемый доход, от внедрения данного проекта составит 10 % от общей прибыли, таким образом, рассчитаем экономическую эффективность.

По данным из бухгалтерской отчетности чистая прибыль Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» на конец 2015 года составила 310494911 рублей. 10 % - это 31049491 рублей.

Эффективность мероприятий проекта будет рассматриваться по формуле:

$$\text{ROI} = (\text{D}-\text{Z})/ \text{Z} \times 100 \% \quad (2)$$

где D – прирост доходов после реализации проекта;

Z – прямые и косвенные затраты на реализацию проекта.

Если значение  $\text{ROI} < 20\%$ , то инвестиции неэффективны. Показатель  $\text{ROI} = 20\%$  - стандартный для «спокойных» компаний с устойчивым положением на рынке. Если  $20\% < \text{ROI} < 150\%$ , то проект удачный и результативный. «Агрес-

сивные» предприятия должны ориентироваться на ROI около 150-200%.

Бюджет нашего проекта составляет 346000.

$$ROI = (31049491 - 346000) / 31049491 \times 100 \% = 98 \%$$

Таким образом, общий показатель эффективности проекта ROI = 98 %.

Следовательно, проект удачный и результативный.

Предполагаемый срок окупаемости проекта менее года.

Исходя из годового срока окупаемости и привлечение прибыли по истечение первого года, можно предположить, увеличение прибыльности последующие года.

Эффективность проекта отражает рост и развитие организации в целом, то есть его способность к положительным изменениям. Стоит отметить, что в условиях конкурентной борьбы, приоритетов предпринимательской деятельности и ограничений – расчет эффективности внедрения проекта имеет смысл лишь тогда, когда установлена реальная ответственность за её достижение и обеспечен проект постоянным контролем руководства.

Данный проект должен охватывать весь персонал Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России», так как совершенствование организации труда персонала должно быть направлено на всех сотрудников, руководителей и специалистов организации.

## Заключение

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация имеет большое разнообразие в трактовках. Она может быть определена с точки зрения социологии управления, с позиции внешних и внутренних факторов, также с позиции различия в экономическом и психологическом смыслах. Несмотря на такое огромное многообразие определений, что такое мотивация. Можно определить мотивацию, возможно несколько односторонне, как процесс побуждения работника к активной деятельности с целью достижения поставленных целей.

Повышение мотивации сотрудников считается одной из трудоемких задач менеджмента организации. Поэтому необходимо внедрение системы мотивации персонала организации – это сложный и длительный проект, требующий немаловажных временных и экономических инвестиций. Результатом внедрения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, считается немаловажный рост экономических показателей предприятия (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также высококачественное изменение персонала организации.

И так система мотивации персонала — система вознаграждений, включающая в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии либо желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии.

Система мотивации труда рассматривает следующие задачи:

- ориентация работника на решение стратегических задач;
- стимулировать эффективную и производительную работу каждого сотрудника;
- привлекать в компанию квалифицированных специалистов и закреплять уже работающих профессионалов;

- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации сотрудников;
- обеспечивать лояльность сотрудников на всех уровнях и стабильность кадрового состава компании;
- оптимизировать расходы на персонал.

Система мотивации труда состоит из трех компонентов: совокупность мотивов, система стимулирования, трудовая деятельность работника.

Любая система мотивации персонала на предприятии состоит из ряда элементов: содержание работы, служебное положение и оплата труда, социальные контакты, самообразование и поддержка, самостоятельность, самореализация, организационная культура.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Более популярными содержательными теориями мотивации являются теории А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера – Лоуера и др.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих организаций к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед организацией цели и задачи в условиях рыночных отношений. Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик. Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой.

Решение этой проблемы главным образом зависит от нас самих. В ходе работы мы выявили ряд проблем:

- неудовлетворенность финансовым вознаграждением, условиями труда и комфортом;
- неудовлетворенность заработной платой и несправедливость величины надбавки;
- отсутствие гарантии карьерного роста;
- отсутствие мероприятий для сплочения коллектива;
- отсутствие оплачиваемого времени отдыха и отпусков.

Для решения этих проблем был предложен, проект по разработке подробного графика мероприятий с указанием ответственных лиц. На внедрение проекта организации потребуется 346 000 руб. Анализ ресурсов, имеющихся в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» для внедрения проекта, показал достаточность человеческих, финансовых и материальных ресурсов.

В целом на внедрение проекта по совершенствованию мотивации труда персонала в Белгородском отделении ОАО «Сбербанк России» отводится полгода. Мы планируем, что в этом случае мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала Белгородского отделения ОАО «Сбербанк России» принесут долгосрочную выгоду.

## Список литературы

1. **Трудовой Кодекс РФ** // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (часть I). Статья 3.
2. **Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации»** // Собрание законодательства Российской Федерации от 19 июля 1999 г. № 29. Статья 3702.
3. **Постановление Правительства РФ** от 23 мая 2000 г. № 399 «О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда» // Собрание законодательства Российской Федерации от 29 мая 2000 г. № 22. Статья 2314.
4. **Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ** от 13 января 2003 г. № 1/29 «О Порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» // «Российская газета» от 22 февраля 2003 г. № 35.
5. **Постановление Минтруда РФ** от 5 марта 2004 г. № 30 «Об утверждении Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, выпуск 51 - СПС «Гарант», 2009.
6. **Постановление Минтруда РФ** от 26 сентября 1995 г. № 56 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях».
7. **Постановление Минтруда РФ** от 25 ноября 1994 г. № 72 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по документационному обеспечению управления».
8. **Алехина, О.Е.** Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С. 50-52.
9. **Альберт, М.** Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 720 с.
10. **Анисимов, О.С.** Методологическая версия категориального аппарата психологии / О.С. Анисимов. – Новгород, 2013. – 334 с.

11. **Белкина, В.И.** Мотивы и стимулы труда [Текст] / В.И. Белкина // Социальная защита. 2010. № 8. С. 43-45.
12. **Бовыкин, В.И.** Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2007. – 368 с.
13. **Виханский, О. С.** Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 479 с.
14. **Войтов, С.М.** Текучесть и удержание персонала / С.М. Войтов // Отдел кадров. – 2015. – №7. – С. 99–103.
15. **Герцберг, Ф.** Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Монсер, Б. Блох и др.; пер. с англ. [Д.А. Куликов]. – М.: Вершина, 2007. – 246 с.
16. **Генкин, Б.М.** Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Генкин // Социальная защита. 2008. № 3. С. 34-43.
17. **Герчиков, В.И.** Мотивация, стимулирование и оплата труда [Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ГУ ВШЭ, 2004. – С. 46.
18. **Горнаков, Э.И.** Мотивация поведения работника // Отдел кадров. – 2014. – №3. – С. 92–96.
19. **Гущина, И.В.** Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2012. – №1. – С. 169-174.
20. **Диксон, П.** Управление маркетингом: учебник / П. Диксон – М.: Бином, 2013. – 116 с.
21. **Дойль, П.** Маркетинг: учебник / П. Дойль – СПб, 2012. – 134с.
22. **Друкер, П.** Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: учебник / П. Друкер – М., 2014. – 276 с.
23. **Десслер, Г.** Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

24. **Добролюбов, Е.А.** Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2002. – №3. – С. 41-44.
25. **Долженко, Р.А.** Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 Вып. 2 (165). – С. 70-75.
26. **Егоршин, А. П.** Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 305 с.
27. **Завьялов, П.С.** Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебник / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА – М, 2014. –113с.
28. **Завьялов, П.С.** Формула успеха: маркетинг: учебник / П.С. Завьялов – М.: Международные отношения, 2015. – 364 с.
29. **Ильин, Е.П.** Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов / Е.П. Ильин. – СПб. и др.: Питер, 2013. – 508 с.
30. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: Учеб. пособие для вузов / А.Я. Кибанов. – М.: Библи-глобус, 2012. – 678 с.
31. **Лукина, В.В.** Управление рабочей мотивацией [Текст] / В. Лукина // Менеджмент сегодня. 2012. № 5. С. 16-19.
32. **Лукаш, Ю.А.** Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А. Лукаш – М.: Финпресс, 2007. – 208 с.
33. **Маслоу, А. Г.** Мотивация и личность [Текст] / А. Г. Маслоу – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
34. **Мескон, М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2007. – 704 с.
35. **Мартынов, С.Д.** Профессионалы в управлении / С.Д. Мартынов - М.: ИНФРА-М, 2014. - 369 с.
36. **Михнюк, Т.Ф.** Охрана труда и основы экологии: учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. – Минск: Выш. шк., 2011. – 356 с.

37. **Никитин, А. И.** Применение методов и моделей при управлении конкурентными преимуществами / А.И. Никитин, О.А. Никитина, Г.И. Ткаченко // Проблемы экономики и управления. – 2014. – №2. – С. 161-165.
38. **Озерникова, Т.И.** Мотивационное значение заработной платы / Т.И. Озерникова // Служба кадров. – 2012. – №3. – С. 24–29.
39. **Райзберг, Б. А.** Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006. – 479 с.
40. **Рымовец, И.С.** Внутренний тренер / И.С. Рымовец // Отдел кадров. – 2007. – №5. – С. 96–98.
41. **Соломанидина, Т. О.** Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин // Управление персоналом. – М., 2014. – С. 18-28.
42. **Семин, Ч.В.** Развитие теории и зарубежного опыта регулирования труда / Ч.В. Семин // Человек и труд. – 2014. - №9. – С. 52-55.
43. Словарь иностранных слов / Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС. – 1995. – 438 с.
44. Технология управления персоналом / Г. В. Савицкая. – 5-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 536 с.
45. **Титов, В. И.** Экономика предприятия / В. И. Титов. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.
46. **Уткин, Э.А.** Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин – М.: Эксмо, 2013. – 336 с.
47. **Фельдман, И. А.** Управление персоналом в малом бизнесе / И. А. Фельдман. – М.: Недра, 2014. – 212 с.
48. Финансовый менеджмент / под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2013. – 268 с.
49. **Фридлянов, В. Н.** Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе / В. Н. Фридлянов // Инновации. – 2012. – № 3. – С. 43-49.

50. **Шумпетер Й.** Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / Й. Шумпетер. – М.: «Прогресс», 2012. – 211с.
51. **Экономическая статистика** / Ю. Н. Иванова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 736 с.
52. **Шкатулла, В.И.** Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Норма-ИНФРА-М, 1998. – 527 с.
53. **Щекин, Г.А.** Профессия – менеджер по кадрам / Г.А. Щекин. – М.: Дело, 2012. – 213 с.
54. **Якокка, Л.** Карьера менеджера / Л. Якокка. - Мн.: Попурри, 2014. – 416 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Запись о государственной регистрации  
кредитной организации внесена в Единый  
государственный реестр юридических лиц  
16 августа 2002 года,  
основной государственный  
регистрационный № 1027700132195

СОГЛАСОВАНО



Заместитель Председателя  
Центрального банка Российской Федерации

(наименование должности)

**М.И. СУХОВ**

(подпись)

(инициалы, фамилия)

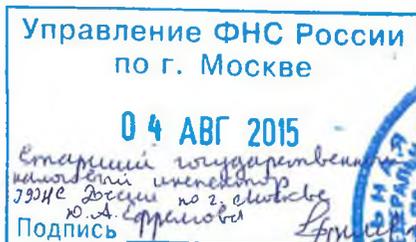
29 июля 2015 года

М.П. Банка России

## УСТАВ

Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России»

ПАО Сбербанк



г. Москва  
2015 год

Утвержден  
годовым Общим собранием акционеров  
протокол № 28  
от 03 июня 2015 года

## Глава 1. Общие положения

1.1. Публичное акционерное общество «Сбербанк России», именуемое в дальнейшем «Банк», является кредитной организацией.

Банк создан с наименованиями «Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР», «Сбербанк РСФСР», в соответствии с решением Общего собрания акционеров от 22 марта 1991 года (протокол № 1).

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 20 мая 1992 года (протокол № 2) наименования Банка изменены на «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации», «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 23 мая 1996 года (протокол № 8) наименование Банка изменено на «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество)», «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 21 июня 2002 года (протокол № 14) сокращенное наименование Банка изменено на «Сбербанк России ОАО».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 04 июня 2010 года (протокол № 23) наименования Банка изменены на Открытое акционерное общество «Сбербанк России», ОАО «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 29 мая 2015 года (протокол №28) наименования Банка изменены на Публичное акционерное общество «Сбербанк России», ПАО Сбербанк.

Учредителем Банка является Центральный банк Российской Федерации, именуемый в дальнейшем Банк России.

1.2. Полное фирменное наименование Банка: Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Сокращенное фирменное наименование Банка: ПАО Сбербанк.

На английском языке: полное фирменное наименование Банка: Sberbank of Russia, сокращенное фирменное наименование Банка: Sberbank.

1.3. Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место нахождения, штампы, бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

1.4. Банк имеет исключительное право использования своего фирменного наименования, товарного знака, эмблемы (логотипа).

1.5. Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, а также настоящим Уставом.

1.6. Банк является юридическим лицом, имеет филиалы и другие обособленные подразделения.

Банк имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

1.7. Банк является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

1.8. Банковские операции Банк осуществляет на основании соответствующих лицензий, выдаваемых Банком России в порядке, установленном федеральным законом.

Отдельные виды деятельности, в случаях предусмотренных федеральными законами, Банк вправе осуществлять на основании соответствующих лицензий.

1.9. Органами управления Банка являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет Банка, коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка, единоличный исполнительный орган – Президент, Председатель Правления Банка.

1.10. Акционерами Банка могут быть юридические и физические лица, в том числе иностранные, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.11. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

1.12. Банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

1.13. Банк не отвечает по обязательствам государства и его органов. Возврат вкладов физических лиц в Банке обеспечивается в порядке, предусмотренном федеральными законами.

1.14. Банк не отвечает по обязательствам Банка России. Банк России не отвечает по обязательствам Банка, за исключением случаев, когда Банк России принял на себя такие обязательства.

1.15. Банк и его филиалы независимы от органов государственной власти и местного самоуправления при принятии ими решений.

Органы законодательной и исполнительной власти и органы местного самоуправления не вправе вмешиваться в деятельность Банка, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами.

1.16. Банк вправе быть участником (учредителем) другого хозяйственного товарищества и общества на территории Российской Федерации и за ее пределами с соблюдением требований законодательства Российской Федерации, иностранного государства по месту нахождения организации, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

1.17. Банк может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Филиалы, представительства и другие подразделения Банка не являются юридическими лицами.

1.18. Создание Банком филиалов и открытие представительств за пределами территории Российской Федерации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также законодательством иностранного государства по месту нахождения филиалов и представительств, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

1.19. Сведения о филиалах Банка содержатся в Приложении № 1, сведения о представительствах Банка содержатся в Приложении № 2, являющихся неотъемлемой частью настоящего Устава.

1.20. Место нахождения Банка: Российская Федерация, город Москва.

Адрес Банка: Российская Федерация, 117997, город Москва, улица Вавилова, дом 19

## **Глава 2. Банковские операции и другие сделки**

2.1. Банк осуществляет следующие банковские операции:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) размещение указанных выше привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- 5) инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 8) выдачу банковских гарантий;
- 9) переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Банк вправе осуществлять обслуживание экспортно-импортных операций клиентов с применением различных финансовых инструментов, принятых в международной банковской практике.

Банк осуществляет операции с платежными картами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и в порядке, установленном Банком России.

Переводы денежных средств без открытия банковских счетов, за исключением переводов электронных денежных средств, осуществляются по поручению физических лиц.

2.2. Банк помимо банковских операций осуществляет следующие сделки:

- 1) выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- 2) приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- 3) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- 4) операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 5) предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- 6) лизинговые операции;
- 7) оказание консультационных и информационных услуг.

Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.3. Все банковские операции и сделки осуществляются в рублях и в иностранной валюте в соответствии с федеральными законами.

Банк осуществляет валютный контроль за операциями клиентов – физических и юридических лиц.

2.4. Банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами.

2.5. Банк имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральными законами, в том числе брокерскую, дилерскую, депозитарную.

2.6. В пределах своей компетенции Банк обеспечивает защиту сведений, составляющих государственную тайну.

### **Глава 3. Уставный капитал**

3.1. Уставный капитал Банка сформирован в сумме 67 760 844 000 рублей. Уставный капитал Банка равен общей сумме номинальной стоимости акций Банка, приобретенных акционерами.

3.2. Банком размещено 21 586 948 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 3 рубля и 1 000 000 000 привилегированных акций номинальной стоимостью 3 рубля.

3.3. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества Банка, гарантирующего интересы его кредиторов.

3.4. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала Банка, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

3.5. Банк вправе размещать обыкновенные акции дополнительно к размещенным акциям (объявленные акции).

Предельное количество объявленных обыкновенных акций составляет 15 000 000 000 штук номинальной стоимостью 3 рубля.

3.6. Уставный капитал Банка может быть увеличен в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом, путем:

1) увеличения номинальной стоимости акций Банка за счет имущества Банка;

2) размещения дополнительных акций посредством распределения их среди акционеров за счет имущества Банка;

3) размещения дополнительных акций по открытой подписке;

4) размещения дополнительных акций по закрытой подписке.

3.7. Дополнительные акции могут быть размещены Банком только в пределах количества объявленных акций, установленных настоящим Уставом.

3.8. Уставный капитал Банка может быть уменьшен в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом, путем:

1) уменьшения номинальной стоимости размещенных акций;

2) приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества;

3) путем погашения приобретенных или выкупленных Банком акций.

3.9. В случае, если величина собственных средств (капитала) Банка по итогам отчетного месяца оказывается меньше размера его уставного капитала, Банк обязан привести в соответствие размер уставного капитала и величину собственных средств (капитала).

3.10. Не менее 50% голосующих акций плюс одна голосующая акция Банка (контрольный пакет) принадлежит Банку России.

Уменьшение или отчуждение доли участия Банка России в уставном капитале Банка, не приводящие к сокращению доли его участия до уровня менее 50 процентов плюс одна голосующая акция, осуществляются Банком России по согласованию с Правительством Российской Федерации.

Уменьшение или отчуждение доли участия Банка России в уставном капитале Банка, приводящие к сокращению доли его участия до уровня менее 50 процентов плюс одна голосующая акция, осуществляются на основании федерального закона.

## **Глава 4. Акции, облигации и иные эмиссионные ценные бумаги Банка**

4.1. Все акции Банка являются именованными.

4.2. Банком размещены обыкновенные акции и привилегированные акции одного типа – с обязательной выплатой определенного дивиденда в размере не ниже 15 процентов от номинальной стоимости привилегированной акции.

4.3. Банк вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации о ценных бумагах, в том числе за пределами Российской Федерации.

Банк вправе размещать облигации, конвертируемые в акции, и иные эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в акции.

4.4. Дополнительные акции и иные эмиссионные ценные бумаги Банка, размещаемые путем подписки, размещаются при условии их полной оплаты.

4.5. Форма оплаты дополнительных акций определяется решением об их размещении. Оплата иных эмиссионных ценных бумаг может осуществляться только деньгами.

4.6. Сделки с акциями и иными эмиссионными ценными бумагами Банка осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4.7. Акции, поступившие в распоряжение Банка, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды.

4.8. Ведение и хранение реестра акционеров Банка осуществляет регистратор - профессиональный участник рынка ценных бумаг, в соответствии с заключенным с Банком договором.

4.9. Банк вправе приобретать размещенные акции по решению Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего числа.

Банк вправе приобретать размещенные им акции по решению Наблюдательного совета Банка.

4.10. Приобретение Банком размещенных акций осуществляется в порядке, предусмотренном федеральным законом.

4.11. Акции, приобретенные по решению Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего числа, погашаются при приобретении.

4.12. Банк обязан выкупить размещенные акции в случаях и в порядке, предусмотренных федеральным законом.

## **Глава 5. Права и обязанности акционеров**

5.1. Каждая обыкновенная акция Банка предоставляет акционеру – ее владельцу одинаковый объем прав.

Акционеры – владельцы обыкновенных акций имеют право в соответствии с федеральным законом и настоящим Уставом участвовать в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов, в случае ликвидации Банка – право на получение части его имущества.

5.2. Привилегированные акции предоставляют акционерам – их владельцам одинаковый объем прав.

Акционеры - владельцы привилегированных акций имеют право на получение дивидендов в размере не ниже 15 процентов от номинальной стоимости привилегированной акции.

Акционеры – владельцы привилегированных акций не имеют права голоса на Общем собрании акционеров, если иное не установлено федеральным законом.

5.3. Акционеры – владельцы привилегированных акций участвуют в Общем собрании акционеров с правом голоса при решении вопросов о реорганизации или ликвидации Банка, а также об освобождении Банка от обязанности раскрывать или предоставлять информацию, предусмотренную законодательством Российской Федерации о ценных бумагах.

Акционеры – владельцы привилегированных акций приобретают право голоса при решении на Общем собрании акционеров вопросов о внесении изменений и дополнений в настоящий Устав, ограничивающих права акционеров - владельцев привилегированных акций. Решение о внесении таких изменений и дополнений считается принятым, если за него отдано не менее чем три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров, за

исключением голосов акционеров - владельцев привилегированных акций, права по которым ограничиваются, и три четверти голосов всех акционеров – владельцев привилегированных акций, права по которым ограничиваются.

Акционеры - владельцы привилегированных акций определенного типа приобретают право голоса при решении на Общем собрании акционеров вопроса об обращении с заявлением о делистинге привилегированных акций этого типа. Указанное решение считается принятым при условии, что за него отдано не менее чем три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров, за исключением голосов акционеров - владельцев привилегированных акций этого типа, и три четверти голосов всех акционеров - владельцев привилегированных акций этого типа.

5.4. Каждый акционер Банка имеет право требовать у регистратора подтверждения своих прав на акции путем выдачи ему выписки из реестра акционеров Банка и получать от регистратора информацию в соответствии с нормативными правовыми актами.

5.5. Акционеры Банка вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и Банка. Установление преимущественного права Банка и его акционеров на приобретение акций, отчуждаемых акционерами Банка, не допускается.

5.6. Акционеры Банка вправе требовать выкупа Банком всех или части принадлежащих им акций в порядке и в случаях, предусмотренных федеральным законом.

5.7. Акционеры Банка имеют преимущественное право приобретения размещаемых посредством открытой подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории.

Акционеры Банка, голосовавшие против или не принимавшие участия в голосовании по вопросу о размещении посредством закрытой подписки акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, имеют преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, размещаемых посредством закрытой подписки, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории (типа). Указанное право не распространяется на размещение акций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, осуществляемое посредством закрытой подписки только среди акционеров, если при этом акционеры имеют возможность приобрести целое число размещаемых акций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, пропорционально количеству принадлежащих им акций соответствующей категории (типа).

Уведомление лиц, имеющих преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции Банка, осуществляется в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении Общего собрания акционеров.

Порядок реализации акционерами преимущественного права определяется законодательством Российской Федерации.

5.8. Акционеры Банка вправе получать информацию о Банке в объеме и в порядке, предусмотренным федеральным законом.

Устав Банка, внутренние документы, утверждаемые Общим собранием акционеров, публикуемая отчетность, документы, подлежащие предоставлению акционеру при подготовке к Общему собранию акционеров, годовой отчет Банка после утверждения годовым Общим собранием акционеров размещаются на официальном корпоративном сайте Банка в сети Интернет, указанном в п. 9.16 настоящего Устава.

5.9. Акционеры Банка имеют другие права, предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

5.10. Объявленные акции Банка, в случае их размещения, предоставляют их владельцам все права, предусмотренные федеральным законом и настоящим Уставом для владельцев акций Банка соответствующей категории.

5.11. Акционеры и (или) их представители обязаны не разглашать ставшие им известными конфиденциальные сведения о Банке, его сделках, операциях, клиентах, корреспондентах, партнерах, а также иную информацию, составляющую банковскую, коммерческую и служебную тайну.

5.12. Приобретение более 30 процентов акций Банка осуществляется в соответствии с федеральным законом.

5.13. Акционеры и номинальные держатели ценных бумаг Банка обязаны соблюдать правила представления информации в систему ведения реестра.

Лицо, зарегистрированное в реестре акционеров Банка, обязано своевременно информировать регистратора об изменении своих данных, банковских и иных реквизитах.

В случае непредставления им информации об изменении данных Банк и регистратор не несут ответственности за причиненные в связи с этим убытки.

5.14. Акционеры Банка имеют другие обязанности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

## **Глава 6. Прибыль Банка. Резервный фонд. Дивиденды**

6.1. Банк обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения прибыли после налогообложения (чистой прибыли).

6.2. Прибыль после налогообложения определяется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации. Прибыль после налогообложения по решению Общего собрания акционеров распределяется между акционерами в виде дивидендов, направляется на формирование резервного фонда. Прибыль после налогообложения по итогам финансового года, не направленная на выплату дивидендов и в резервный фонд, остается в распоряжении Банка в виде нераспределенной прибыли.

6.3. Банк формирует резервный фонд в соответствии с требованиями законодательства в размере не менее 5 процентов от величины уставного капитала.

Резервный фонд Банка формируется путем ежегодных отчислений в размере не менее 5 процентов от чистой прибыли до достижения установленного размера.

Средства резервного фонда используются в соответствии с законодательством Российской Федерации по решению Наблюдательного совета Банка.

6.4. Банк вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Решения о выплате дивидендов, дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, размере дивиденда принимается Общим собранием акционеров по рекомендации Наблюдательного совета Банка. При этом размер дивидендов не может быть больше рекомендованного, Наблюдательным советом Банка.

6.5. Выплата дивидендов лицам, имеющим право на их получение, осуществляется в порядке и в пределах сроков, установленных федеральным законом.

## **Глава 7. Обеспечение интересов клиентов Банка**

7.1. Банк производит уплату страховых взносов в фонд обязательного страхования вкладов путем перевода денежных средств в порядке, установленном федеральным законом.

Банк депонирует в Банке России в установленных им размерах и порядке часть привлеченных денежных средств в обязательные резервы, в соответствии с правилами и нормативами, установленными для Банка.

7.2. Банк гарантирует тайну операций, счетов и вкладов своих клиентов и корреспондентов.

Банк предоставляет информацию и документы по счетам, вкладам, операциям клиентов в случаях и в порядке, установленных законодательством Российской Федерации.

7.3. На денежные средства и иные ценности юридических и физических лиц, находящиеся на счетах, во вкладах или на хранении в Банке, может быть наложен арест или обращено взыскание только в случаях и в порядке, предусмотренных федеральными законами.

7.4. Все сотрудники Банка обязаны строго соблюдать тайну об операциях, счетах и вкладах клиентов Банка и его корреспондентов, а также коммерческую тайну Банка.

7.5. Перечень информации, составляющей коммерческую тайну Банка, порядок работы с данной информацией определяются Правлением Банка с учетом законодательства Российской Федерации.

## **Глава 8. Учет и отчетность**

8.1. Банк ведет бухгалтерский учет и предоставляет бухгалтерскую (финансовую) и иную отчетность в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России.

8.2. Годовой отчет Банка подлежит предварительному утверждению Наблюдательным советом Банка не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров.

8.3. Банк осуществляет обязательное раскрытие информации в объеме и порядке, установленными законодательством Российской Федерации, нормативными актами в сфере финансовых рынков, нормативными актами Банка России.

8.4. Банк предоставляет информацию о Банке в соответствии с требованиями федеральных законов и иных нормативных правовых актов.

8.5. Финансовый год Банка начинается 1 января и заканчивается 31 декабря.

8.6. Банк и его филиалы обязаны хранить документы в порядке и в течение сроков, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

В порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, документы Банка и его филиалов передаются на государственное хранение.

8.7. Исполнительные органы Банка несут ответственность за достоверность информации, содержащейся в отчетности Банка.

## **Глава 9. Общее собрание акционеров**

9.1. Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банком.

9.2. К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

- 1) внесение изменений и дополнений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции;
- 2) реорганизация Банка;
- 3) ликвидация Банка, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- 4) избрание членов Наблюдательного совета Банка, досрочное прекращение их полномочий;
- 5) избрание Президента, Председателя Правления Банка и досрочное прекращение его полномочий;
- 6) избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий;
- 7) определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- 8) увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций;
- 9) увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций посредством закрытой подписки;
- 10) увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций по открытой подписке в случае, если количество дополнительно размещаемых по открытой подписке акций составляет более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 11) увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций посредством открытой подписки в случае, если количество дополнительно размещаемых посредством открытой подписки акций составляет не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций, и Наблюдательный совет Банка не достиг единогласия при решении этого вопроса;
- 12) размещение посредством закрытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции;
- 13) размещение посредством открытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции, составляющие более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 14) уменьшение уставного капитала Банка путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества, а также погашения приобретенных или выкупленных Банком акций;
- 15) назначение аудиторской организации Банка;
- 16) выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года;
- 17) утверждение годовых отчетов, в том числе годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Банка по результатам финансового года;
- 18) определение порядка ведения Общего собрания акционеров;
- 19) дробление и консолидация акций, размещение эмиссионных ценных бумаг путем конвертации;

20) принятие решений об одобрении сделок, в которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных федеральным законом;

21) принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных федеральным законом;

22) принятие решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

23) утверждение внутренних документов Банка: Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Наблюдательном совете Банка, Положения о Правлении, Положения о Ревизионной комиссии, Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета Банка;

24) решение иных вопросов, предусмотренных федеральным законом и настоящим Уставом.

9.3. Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительным органам Банка.

Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение Наблюдательному совету Банка, за исключением вопросов, предусмотренных федеральным законом.

9.4. Решение по вопросам, предусмотренным подпунктами 2, 8-13, 19-23 пункта 9.2 настоящего Устава, принимается Общим собранием акционеров только по предложению Наблюдательного совета Банка. При этом иные лица, имеющие в соответствии с федеральным законом право вносить предложения в повестку дня годового или внеочередного Общего собрания акционеров, не вправе требовать от Наблюдательного совета Банка внесения в повестку дня собрания перечисленных вопросов.

9.5. Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, которые не отнесены к его компетенции федеральным законом и настоящим Уставом.

9.6. Общее собрание акционеров не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня собрания, а также изменять повестку дня.

9.7. На Общем собрании акционеров председательствует Председатель Наблюдательного совета Банка, в случае отсутствия Председателя Наблюдательного совета Банка, заместитель или один из членов Наблюдательного совета по решению Наблюдательного совета Банка.

9.8. Банк ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров, на котором решаются вопросы об избрании Наблюдательного совета Банка, Ревизионной комиссии Банка, назначении аудиторской организации Банка, утверждении годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, а также распределении прибыли, в том числе выплате (объявлении) дивидендов, по результатам финансового года, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

9.9. Общее собрание акционеров (при проведении собрания в форме совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня собрания и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) проводится в городе Москве или ином городе, определенном Наблюдательным советом Банка при решении вопросов, связанных с проведением общего собрания акционеров.

Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания финансового года Банка.

9.10. Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее 2 процентов голосующих акций, вправе внести вопросы в повестку дня годового Общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Наблюдательный совет Банка, Ревизионную комиссию, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа, а также кандидата на должность Президента, Председателя Правления Банка. Такие предложения должны поступить в Банк не позднее 75 дней после окончания финансового года Банка.

9.11. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров и предложение о выдвижении кандидатов вносятся в письменной форме с указанием имени (наименования) представивших их акционеров (акционера), количества и категории принадлежащих им акций и должны быть подписаны акционерами.

9.12. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров должно содержать формулировку каждого предлагаемого вопроса, а предложение о выдвижении кандидатов должно содержать сведения о кандидате, предусмотренные федеральным законом. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров может содержать формулировку решения по каждому вопросу.

9.13. Если предложение о внесении вопросов в повестку дня внесено акционером, права на акции которого учитываются в депозитарии, к такому предложению должна прилагаться выписка по счету депо акционера в депозитарии.

9.14. Наблюдательный совет Банка обязан рассмотреть поступившее предложение и принять решение о включении или об отказе во включении его в повестку дня Общего собрания акционеров не позднее 5 дней после окончания сроков, установленных настоящим Уставом.

9.15. Мотивированное решение Наблюдательного совета об отказе во включении предложенного акционером (акционерами) вопроса в повестку дня Общего собрания акционеров или кандидата в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Банка направляется акционеру (акционерам), предложившему вопрос в повестку дня или выдвинувшему кандидата, в срок, установленный федеральным законом.

9.16. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано в "Российской газете" и размещено на официальном корпоративном сайте Банка в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ([www.sberbank.com](http://www.sberbank.com) – далее сайт Банка) не позднее чем за 30 дней до даты его проведения.

9.17. Внеочередное Общее собрание акционеров проводится по решению Наблюдательного совета Банка на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии Банка или аудиторской организации, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Банка на дату предъявления требования.

9.18. Внеочередное Общее собрание акционеров, созываемое по требованию Ревизионной комиссии Банка, аудиторской организации или акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Банка, должно быть проведено в течение 50 дней с момента представления соответствующего требования.

9.19. Если предлагаемая повестка дня внеочередного Общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании Наблюдательного совета Банка, то такое собрание должно быть проведено в течение 90 дней с момента представления соответствующего требования или принятия Наблюдательным советом Банка решения о его проведении. Сообщение о его проведении должно быть опубликовано в срок, установленный федеральным законом.

Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее 2 процентов голосующих акций Банка, вправе предложить кандидатов для избрания в Наблюдательный совет Банка, число которых не может превышать количественный состав Наблюдательного совета Банка. Такие предложения должны поступить в Банк в срок, установленный федеральным законом.

9.20. Предложения акционеров в повестку дня внеочередного Общего собрания акционеров и о выдвижении кандидатов в Наблюдательный совет Банка оформляются и рассматриваются Наблюдательным советом Банка в порядке и в сроки, установленные п.п. 9.11- 9.15 настоящего раздела Устава.

9.21. Список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, составляется на основании данных реестра акционеров Банка на дату, устанавливаемую Наблюдательным советом Банка в соответствии с федеральным законом.

9.22. Акционер может участвовать в голосовании как лично, так и через своего представителя.

9.23. Общее собрание акционеров правомочно, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций. Принявшими участие в Общем собрании акционеров считаются акционеры, зарегистрированные для участия в нем, и акционеры, бюллетени которых получены не позднее двух дней до даты проведения Общего собрания акционеров. Принявшими участие в Общем собрании акционеров, проводимом путем заочного голосования, считаются акционеры, бюллетени которых получены до даты окончания приема бюллетеней.

9.24. Голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров Банка осуществляется бюллетенями для голосования.

Бюллетени для голосования направляются простым письмом или вручаются под роспись каждому лицу, указанному в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, не позднее чем за 20 дней до проведения Общего собрания акционеров.

9.25. Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу "одна голосующая акция – один голос", за исключением проведения кумулятивного голосования.

9.26. Решение Общего собрания акционеров принимается большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров, если федеральным законом не установлено иное.

9.27. Решения по вопросам, предусмотренным подпунктами 1-3, 7, 9, 10, 12-13 пункта 9.2 настоящего Устава, принимаются Общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров.

9.28. Функции счетной комиссии выполняет регистратор на основании договора, заключенного с Банком.

Регистратор проверяет полномочия и регистрирует лиц, участвующих в Общем собрании акционеров, определяет кворум Общего собрания акционеров, разъясняет вопросы, возникающие в связи с реализацией акционерами (их представителями) права голоса на Общем собрании акционеров, разъясняет порядок голосования по вопросам, выносимым на голосование, обеспечивает установленный порядок голосования и права акционеров на участие в голосовании, подсчитывает голоса и подводит итоги голосования, составляет протокол об итогах голосования, передает в архив бюллетени для голосования.

9.29. Решения, принятые Общим собранием акционеров, и итоги голосования оглашаются на Общем собрании акционеров, в ходе которого проводилось голосование, а также доводятся Банком до сведения лиц, включенных в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, в форме отчета об итогах голосования в порядке, предусмотренном Уставом Банка для сообщения о проведении общего собрания акционеров, не позднее 4 рабочих дней после даты закрытия общего собрания акционеров или даты окончания приема бюллетеней (при проведении общего собрания акционеров в форме заочного голосования).

Решения, принятые общим собранием акционеров также раскрываются Банком путем размещения протокола общего собрания акционеров на сайте Банка.

9.30. В случае несоответствия положений Устава и внутренних документов Банка, утверждаемых Общим собранием акционеров, преимущественную силу имеют положения Устава.

## **Глава 10. Наблюдательный совет Банка**

10.1. Наблюдательный совет Банка осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

10.2. К компетенции Наблюдательного совета Банка относятся следующие вопросы:

- 1) определение приоритетных направлений деятельности Банка, утверждение Стратегии развития Банка;
- 2) созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, за исключением случаев, когда правом созыва и проведения Общего собрания акционеров наделяются органы и лица в соответствии с федеральным законом;
- 3) утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;
- 4) определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Наблюдательного совета Банка в соответствии с федеральным законом и связанные с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров;
- 5) увеличение уставного капитала Банка путем размещения дополнительных акций за счет имущества Банка в пределах количества объявленных акций, установленных настоящим Уставом;
- 6) увеличение уставного капитала Банка путем размещения дополнительных акций посредством открытой подписки в пределах количества объявленных акций, если количество дополнительно размещаемых акций составляет не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 7) размещение дополнительных акций, в которые конвертируются размещенные Банком привилегированные акции определенного типа, конвертируемые в обыкновенные акции или привилегированные акции иных типов, если такое размещение не связано с увеличением уставного капитала Банка;
- 8) размещение облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных федеральным законом, за исключением акций;
- 9) размещение посредством открытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции, составляющие не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 10) приобретение размещенных Банком акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных федеральным законом;

11) образование Правления Банка, назначение членов Правления, заместителей Председателя Правления, включая первых заместителей, из числа кандидатов, предложенных Президентом, Председателем Правления Банка, и досрочное прекращение их полномочий;

12) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и в части установления даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов;

13) утверждение внутренних документов Банка включая: Положение о системе внутреннего контроля, Положение о Службе внутреннего аудита, Положение о корпоративном секретаре, Кодекс корпоративного управления, Кодекс этики, Положение о дивидендной политике, Положение о резервном фонде, средствах на выплату дивидендов и нераспределенной прибыли, а также других внутренних документов Банка, утверждение которых отнесено к компетенции Наблюдательного совета законодательством, Уставом Банка либо Положением о Наблюдательном совете Банка;

14) открытие филиалов и представительств Банка и их закрытие; внесение в настоящий Устав изменений, связанных с открытием и закрытием филиалов и представительств Банка;

15) одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных федеральным законом;

16) одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных федеральным законом;

17) определение порядка совершения сделок со связанными лицами;

18) утверждение регистратора Банка и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;

19) принятие решений об обязанностях членов Наблюдательного совета, включая образование комитетов Наблюдательного совета Банка по отдельным вопросам деятельности Банка; утверждение положений о комитетах Наблюдательного совета; заслушивание отчетов Председателей комитетов Наблюдательного совета о деятельности возглавляемых ими Комитетов; проведение оценки собственной работы и предоставление ее результатов Общему собранию акционеров Банка;

20) назначение на должность руководителя Службы внутреннего аудита Банка и освобождение его от занимаемой должности, утверждение годового плана проверок Службы внутреннего аудита Банка, рассмотрение отчетов Службы внутреннего аудита о выполнении плана проверок и результатах проверок Банка, проведение оценки на основе отчетов Службы внутреннего аудита соблюдения исполнительными органами Банка стратегий и порядков, утвержденных Наблюдательным советом Банка;

21) утверждение стратегии управления рисками и капиталом Банка, в том числе в части обеспечения достаточности собственного капитала и ликвидности на покрытие рисков, а также утверждение порядка управления рисками и контроль за реализацией указанного порядка;

22) утверждение порядка применения банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков;

23) утверждение порядка предотвращения конфликтов интересов, плана восстановления финансовой устойчивости в случае существенного ухудшения финансового состояния Банка, плана действий, направленных на обеспечение непрерывности деятельности и (или) восстановление деятельности Банка в случае возникновения нестандартных и чрезвычайных ситуаций;

24) периодическое заслушивание отчетов Президента, Председателя Правления Банка о деятельности Банка. Порядок представления отчетов Президента, Председателя Правления Банка о деятельности Банка определяется Наблюдательным советом;

25) утверждение условий договоров между Банком и Президентом, Председателем Правления, членами Правления Банка, в том числе определение размеров выплачиваемых им вознаграждений и компенсаций, а также утверждение кадровой политики Банка и политики в области оплаты труда работников Банка;

26) принятие решения о приостановлении полномочий Президента, Председателя Правления Банка и образование временного единоличного исполнительного органа Банка. Решение об этом принимается в порядке, предусмотренном федеральным законом;

27) назначение на должность корпоративного секретаря Банка и освобождение его от занимаемой должности, осуществление контроля за практикой корпоративного управления в Банке;

28) рекомендации по размеру выплачиваемых членам Ревизионной комиссии Банка вознаграждений и компенсаций;

29) обращение с заявлением о листинге акций Банка и (или) эмиссионных ценных бумаг Банка, конвертируемых в акции Банка;

30) иные вопросы, предусмотренные действующим законодательством и настоящим Уставом.

10.3. Члены Наблюдательного совета Банка избираются Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном федеральным законом и настоящим Уставом, на срок до следующего годового Общего

собрания акционеров. Если годовое Общее собрание акционеров не было проведено в сроки, установленные федеральным законом и настоящим Уставом, полномочия Наблюдательного совета Банка прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового Общего собрания акционеров.

Члены Наблюдательного совета Банка должны соответствовать квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними нормативными актами Банка России.

10.4. Наблюдательный совет Банка состоит из 14 членов.

10.5. Членами Наблюдательного совета Банка могут быть только физические лица. Лица, избранные в состав Наблюдательного совета Банка, могут переизбираться неограниченное число раз.

10.6. Члены Правления не могут составлять более одной четвертой состава Наблюдательного совета Банка. Лицо, осуществляющее функции Президента, Председателя Правления, не может быть одновременно Председателем Наблюдательного совета Банка.

10.7. Члены Наблюдательного совета Банка избираются кумулятивным голосованием.

10.8. При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Наблюдательный совет Банка, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.

10.9. Избранными в состав Наблюдательного совета Банка считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

10.10. По решению Общего собрания акционеров полномочия членов Наблюдательного совета Банка могут быть прекращены досрочно.

Решение Общего собрания акционеров о досрочном прекращении полномочий может быть принято только в отношении всех членов Наблюдательного совета Банка.

10.11. Наблюдательный совет Банка возглавляет Председатель, который избирается членами Наблюдательного совета Банка из их числа большинством голосов от общего числа членов Наблюдательного совета Банка.

10.12. Заседание Наблюдательного совета Банка созывается его Председателем по его собственной инициативе, по требованию члена Наблюдательного совета Банка, Ревизионной комиссии, аудиторской организации, Правления Банка, а также Президента, Председателя Правления Банка.

Порядок созыва и проведения заседаний Наблюдательного совета Банка устанавливаются настоящим Уставом, Положением о Наблюдательном совете Банка, Регламентом заседаний Наблюдательного совета Банка.

10.13. Кворум для проведения заседания Наблюдательного совета Банка составляет не менее половины от числа избранных членов Наблюдательного совета Банка. В случае, когда количество членов Наблюдательного совета Банка становится менее количества, составляющего указанный кворум, Наблюдательный совет Банка обязан принять решение о проведении внеочередного Общего собрания акционеров для избрания нового состава Наблюдательного совета Банка.

10.14. При определении наличия кворума и результатов голосования при принятии решения Наблюдательным советом Банка учитывается письменное мнение члена Наблюдательного совета Банка, отсутствующего на его заседании. Данное письменное мнение отсутствующего члена Наблюдательного совета Банка должно поступить в Банк не позднее дня, предшествующего дню проведения очного заседания Наблюдательного совета Банка.

10.15. Решения на заседаниях Наблюдательного совета Банка принимаются большинством голосов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом и настоящим Уставом.

10.16. Решения об увеличении уставного капитала и об одобрении крупных сделок принимаются единогласно всеми членами Наблюдательного совета Банка, при этом не учитываются голоса выбывших членов Наблюдательного совета Банка.

Если единогласие Наблюдательного совета Банка при рассмотрении указанных вопросов не достигнуто, по решению Наблюдательного совета Банка эти вопросы могут быть вынесены на рассмотрение Общего собрания акционеров. В этом случае решение принимается Общим собранием акционеров большинством голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров.

10.17. Решение по вопросам, предусмотренным подпунктами 1, 29 пункта 10.2 Устава, а также по вопросам:

- утверждение положения о дивидендной политике;
- определение цены (денежной оценки) имущества крупной сделки;

- принятие рекомендаций по размеру дивидендов по акциям Банка;  
- принятие рекомендаций в отношении поступившего в Банк добровольного или обязательного предложения;

- вынесение на собрание акционеров вопросов, связанных с внесением изменений в Устав или утверждение Устава Банка в новой редакции, делистингом акций и (или) ценных бумаг Банка, конвертируемых в акции, одобрением крупных сделок, увеличением или уменьшением уставного капитала Банка, реорганизацией или ликвидацией Банка

принимаются Наблюдательным советом Банка большинством не менее чем в три четверти голосов, при этом не учитываются голоса выбывших членов Наблюдательного совета Банка

10.18. Каждый член Наблюдательного совета Банка обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос Председателя Наблюдательного совета Банка. Передача права голоса членом Наблюдательного совета Банка иному лицу, в том числе другому члену Наблюдательного совета Банка, не допускается.

10.19. Решения Наблюдательного совета могут приниматься на очных заседаниях (совместное присутствие членов Наблюдательного совета) или путем заочного голосования (опросным путем).

10.20. Члены Наблюдательного совета Банка обязаны не разглашать ставшие им известными конфиденциальные сведения о Банке, его сделках, операциях, клиентах, корреспондентах, партнерах, а также иную информацию, составляющую банковскую, коммерческую и служебную тайну.

## **Глава 11. Исполнительные органы Банка**

11.1. Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется Президентом, Председателем Правления Банка и Правлением Банка.

11.2. Президент, Председатель Правления и Правление Банка подотчетны Наблюдательному совету Банка и Общему собранию акционеров.

11.3. Права и обязанности Президента, Председателя Правления Банка и членов Правления определяются в соответствии с законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и договором, заключаемым Банком с каждым из них в соответствии с условиями, утвержденными Наблюдательным советом Банка (типовой формой договора).

Договор от имени Банка с Президентом, Председателем Правления подписывается Председателем Наблюдательного совета Банка или лицом, уполномоченным Наблюдательным советом Банка, а с членами Правления - Президентом, Председателем Правления Банка.

11.4. Наблюдательный совет Банка вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий членов Правления.

11.5. К компетенции Правления Банка относятся вопросы руководства текущей деятельностью Банка, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка.

11.6. Правление Банка в соответствии с возложенными на него задачами:

1) предварительно обсуждает вопросы, подлежащие рассмотрению Общим собранием акционеров и Наблюдательным советом Банка, в том числе годовые отчеты, включая годовую—бухгалтерскую (финансовую) отчетность Банка, подготавливает по ним проекты соответствующих решений; организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;

2) обсуждает отчеты руководителей подразделений центрального аппарата Банка и руководителей территориальных банков об итогах деятельности за соответствующие периоды и об итогах работы по конкретным направлениям банковской деятельности;

3) определяет политику Банка в сфере управления рисками, обеспечивает условия для ее эффективной реализации, организует процесс управления рисками в Банке, определяет подразделения, ответственные за управление отдельными видами рисков;

4) организует внедрение в практику работы подразделений Банка наиболее прогрессивных банковских технологий, осуществляет реализацию проектов по комплексной автоматизации банковских работ, обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры;

5) организует и проводит в установленном порядке работу по совершенствованию сети филиалов и других обособленных подразделений Банка, принимает решения об изменении статуса, наименования филиала;

6) рассматривает и решает вопросы об участии и прекращении участия Банка в других организациях, за исключением принятия решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

7) утверждает процентные ставки по вкладам физических лиц;

8) рассматривает состояние учета, отчетности и внутреннего контроля в Банке, заслушивает отчеты руководителей филиалов и других обособленных подразделений Банка по результатам ревизий и проверок их деятельности, принимает решения по этим вопросам;

9) осуществляет контроль за соблюдением подразделениями Банка федеральных законов и иных нормативных правовых актов;

10) устанавливает систему оплаты труда в Банке;

11) утверждает кандидатов на должности председателей территориальных банков, рассматривает вопросы об освобождении от должности председателей территориальных банков; рассматривает предложения о награждении наиболее отличившихся работников Банка государственными наградами Российской Федерации;

12) утверждает внутренние документы, регулирующие текущую деятельность Банка, в том числе определяющие политику Банка в различных областях деятельности, управление банковскими рисками, работу коллегиальных рабочих органов Банка, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;

13) образует коллегиальные рабочие органы, в том числе коллегии, комитеты Банка, утверждает положения о них и устанавливает их компетенцию, в том числе по утверждению внутренних документов Банка, определяющих правила, процедуры, порядок проведения банковских операций и других сделок, порядок взаимодействия структурных подразделений центрального аппарата Банка, его филиалов;

14) утверждает положения о филиалах и представительствах Банка;

15) принимает решение о назначении временного управления или уполномоченного представителя Банка по управлению филиалом (территориальным банком и отделением);

16) рассматривает и решает другие вопросы деятельности Банка.

11.7. Порядок созыва и проведения заседаний Правления, кворум для проведения заседаний, количество голосов, необходимых для принятия решения, устанавливаются Положением о Правлении Банка, Регламентом работы Правления Банка.

11.8. Президент, Председатель Правления Банка избирается Общим собранием акционеров сроком на 4 года.

11.9. Общее собрание акционеров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Президента, Председателя Правления Банка.

11.10. Президент, Председатель Правления Банка возглавляет Правление Банка и организует его работу.

11.11. К компетенции Президента, Председателя Правления Банка относится решение всех вопросов текущей деятельности Банка, в том числе:

1) обеспечение выполнения решений Общих собраний акционеров и Наблюдательного совета Банка;

2) внесение предложений Наблюдательному совету Банка по составу Правления Банка, в том числе по кандидатурам первых заместителей Председателя Правления, заместителей Председателя Правления Банка;

3) организация работы Правления Банка;

4) председательство на заседаниях Правления Банка, подписание протоколов заседаний и решений, принятых Правлением Банка;

5) распределение обязанностей между первыми заместителями Председателя Правления, заместителями Председателя Правления Банка и членами Правления Банка;

6) представительство Банка без доверенности во всех учреждениях, предприятиях и организациях как на территории Российской Федерации, так и за рубежом;

7) совершение без доверенности сделок и иных юридических действий от имени Банка;

8) утверждение внутренних документов Банка, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета и Правления Банка;

9) осуществление в отношении работников Банка прав и обязанностей работодателя, предусмотренных трудовым законодательством;

10) заключение, изменение и расторжение трудовых договоров с работниками центрального аппарата, руководителями филиалов, представительств Банка по установленной номенклатуре;

11) поощрение работников Банка за добросовестный эффективный труд, привлечение работников к материальной и дисциплинарной ответственности;

12) утверждение организационной структуры, штатного расписания и схемы должностных окладов, положений о структурных подразделениях центрального аппарата Банка, штатного расписания представительств Банка;

13) утверждение ежеквартального отчета по ценным бумагам;

14) утверждение отчета об итогах выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг;

15) принятие решений о дате начала размещения облигаций, о приобретении облигаций по требованиям владельцев и (или) по соглашению с их владельцами, об установлении дохода по облигациям, а также по иным вопросам, связанным с обращением облигаций, не отнесенным законодательством к компетенции иных органов управления Банка;

16) определение порядка работы с информацией, отнесенной к коммерческой тайне Банка, и ответственности за нарушение порядка работы с ней;

17) решение иных вопросов текущей деятельности Банка, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Банка или Правления Банка.

11.12. Президент, Председатель Правления Банка вправе делегировать отдельные должностные полномочия, а также возложить временное исполнение своих обязанностей на подчиненных ему лиц.

Лицо, временно исполняющее обязанности Президента, Председателя Правления, действует на основании настоящего Устава и соответствующего приказа Президента, Председателя Правления.

11.13. Президент, Председатель Правления Банка без доверенности действует от имени Банка, представляет его интересы, совершает сделки от имени Банка в пределах сумм, установленных Правлением Банка, издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Банка.

Президент, Председатель Правления Банка имеет право выдавать доверенности иным лицам.

11.14. Первые заместители Председателя Правления, заместители Председателя Правления Банка издают распоряжения, совершают сделки на основании доверенности, выдаваемой Президентом, Председателем Правления Банка, в том числе заключают договоры от имени Банка в соответствии с функциональным распределением обязанностей и в пределах сумм, установленных Правлением Банка.

11.15. Правление Банка рассматривает вопросы о совершении сделок на суммы, превышающие пределы, установленные им для Президента, Председателя Правления Банка, первых заместителей Председателя Правления и заместителей Председателя Правления Банка.

## **Глава 12. Крупные сделки Банка**

12.1. Крупные сделки определяются федеральным законом и совершаются в порядке, им установленном.

12.2. Решение об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов Банка, принимается всеми членами Наблюдательного совета Банка единогласно, при этом не учитываются голоса выбывших членов Наблюдательного совета Банка.

12.3. Решение об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более 50 процентов балансовой стоимости активов Банка, принимается Общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в собрании.

## **Глава 13. Сделки Банка, в которых имеется заинтересованность**

13.1. Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, заключаются в соответствии с федеральным законом.

13.2. Одобрение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, осуществляется до ее совершения Наблюдательным советом Банка или Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном федеральным законом.

13.3. Решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Наблюдательным советом Банка большинством голосов независимых членов Наблюдательного совета Банка, не заинтересованных в ее совершении.

13.4. В случаях, установленных федеральным законом, решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Общим собранием акционеров большинством голосов всех не заинтересованных в сделке акционеров – владельцев голосующих акций.

## **Глава 14. Организационная структура Банка**

14.1. Филиалы Банка (территориальные банки, отделения) действуют на основании положений, утверждаемых Правлением Банка, имеют печать с изображением эмблемы (логотипа) Банка и реквизитами, установленными нормативными актами Банка России, а также другие печати и штампы.

14.2. Филиалы Банка наделяются имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Банка.

В печатях и угловых штампах, бланках и вывесках наименование Банка (филиала) может быть указано на русском языке и государственном языке республик в соответствии с законодательством республик.

14.3. Изменения в Устав, связанные с открытием, закрытием филиалов, представительств изменением их статуса, наименования и места нахождения, вносятся по решению Наблюдательного совета Банка не реже 1 раза в год.

При закрытии филиала Банка либо изменении его статуса Банк уведомляет об этом иностранных кредиторов - физических лиц, разместивших денежные средства на счетах по вкладам в таком филиале, путем опубликования сообщения в средствах массовой информации, размещения сообщения на официальном корпоративном сайте Банка в сети Интернет, а также размещения сообщения в офисе данного филиала и во всех его внутренних структурных подразделениях в доступных для клиентов местах.

14.4. Филиалы Банка (территориальные банки) возглавляются председателями, назначаемыми Президентом, Председателем Правления Банка, филиалы (отделения) – управляющими, назначаемыми по установленной номенклатуре. В филиалах Банка создаются коллегиальные органы управления (правление территориального банка, совет отделения), которые действуют на основании утверждаемых Правлением Банка типовых положений.

14.5. Председатели территориальных банков, управляющие отделениями действуют на основании доверенностей.

Прием на работу и увольнение работников филиалов, заключение с ними трудовых договоров осуществляется руководителями филиалов по установленной номенклатуре.

14.6. Внутренние структурные подразделения территориального банка открываются, закрываются, изменяют местонахождения, переподчиняются по решению правления территориального банка: внутренние структурные подразделения отделения - по решению правления территориального банка. в организационном подчинении которого находится отделение; внутренние структурные подразделения центрального аппарата – по приказу Президента, Председателя Правления Банка.

## **Глава 15. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка**

### **15.1. Ревизионная комиссия Банка**

15.1.1. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка годовым Общим собранием акционеров Банка избирается Ревизионная комиссия в количестве 7 членов.

Ревизионная комиссия избирается на срок до следующего годового Общего собрания.

15.1.2. Члены Ревизионной комиссии не могут быть одновременно членами Наблюдательного совета Банка, а также занимать иные должности в органах управления Банка.

15.1.3. Лица, избранные в состав Ревизионной комиссии, могут переизбираться неограниченное число раз.

15.1.4. По решению Общего собрания акционеров полномочия членов Ревизионной комиссии могут быть прекращены досрочно.

15.1.5. Акции, принадлежащие лично членам Наблюдательного совета Банка или лицам, занимающим должности в органах управления Банка, не могут участвовать в голосовании при избрании членов Ревизионной комиссии Банка.

15.1.6. В случае ненадлежащего выполнения возложенных на них обязанностей члены Ревизионной комиссии несут ответственность в порядке, определенном законодательством Российской Федерации.

15.1.7. Порядок работы Ревизионной комиссии и ее компетенция определяются Положением о Ревизионной комиссии Банка, утверждаемым Общим собранием акционеров.

15.1.8. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности Банка осуществляется по итогам его деятельности за финансовый год, а также во всякое время по инициативе Ревизионной

комиссии, по решению Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Банка или по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10 процентами голосующих акций Банка.

15.1.9. Ревизионная комиссия представляет Общему собранию акционеров заключение по итогам проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Банка за год.

15.1.10. Ревизионная комиссия вправе требовать созыва внеочередного Общего собрания акционеров, заседаний Наблюдательного совета Банка, в случаях, когда выявленные ревизией нарушения в финансово-хозяйственной деятельности или реальная угроза интересам Банка (его вкладчикам) требуют принятия решений по вопросам, находящимся в компетенции данных органов Банка.

15.1.11. Документально оформленные результаты проверок представляются Ревизионной комиссией на рассмотрение Наблюдательному совету Банка, Правлению и Президенту, Председателю Правления Банка для принятия мер.

#### 15.2. Аудитор Банка

15.2.1. Для проверки и подтверждения достоверности годовой (промежуточной) бухгалтерской (финансовой) отчетности, подготовленной в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, Банк на договорной основе привлекает аудиторские организации, осуществляющие аудиторскую деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Международными стандартами аудита.

15.2.2. Аудиторская организация рекомендуется Общему собранию акционеров Наблюдательным советом Банка по итогам проведения конкурса по отбору аудиторских организаций в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и внутренними документами Банка.

15.2.3. Аудиторские организации, члены Ревизионной комиссии не вправе раскрывать третьим лицам ставшие им известными в результате проверок конфиденциальные сведения о Банке, его сделках, операциях, клиентах, корреспондентах, партнерах, а также иную информацию, составляющую банковскую, коммерческую и служебную тайну.

### Глава 16. Внутренний контроль в Банке

16.1. Банк в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России, установленными в Банке правилами и процедурами, осуществляет внутренний контроль в целях обеспечения:

- эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективности управления активами и пассивами, включая обеспечение сохранности активов, управления банковскими рисками;

- достоверности, полноты, объективности и своевременности составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей), а также информационной безопасности (защищенности интересов (целей) Банка в информационной сфере, представляющей собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений);

- соблюдения нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций, настоящего Устава и внутренних документов Банка.

- исключения вовлечения Банка и участия его работников в осуществлении противоправной деятельности, в том числе легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма, а также своевременного представления в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России.

16.2. Внутренний контроль в Банке осуществляют в соответствии с полномочиями, определенными настоящим Уставом и внутренними документами Банка:

- 1) органы управления Банка, предусмотренные настоящим Уставом;
- 2) Ревизионная комиссия;
- 3) Главный бухгалтер (его заместители) Банка;
- 4) руководители (их заместители) и главные бухгалтеры (их заместители) филиалов Банка;
- 5) Служба внутреннего аудита Банка;
- 6) Служба внутреннего контроля Банка;

7) структурное подразделение (ответственный сотрудник) по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;

8) контролер профессионального участника рынка ценных бумаг;

9) иные подразделения и сотрудники Банка, осуществляющие внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами Банка.

Полномочия органов внутреннего контроля, порядок их образования и функционирования определяются федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, настоящим Уставом, внутренними документами Банка, принимаемыми в установленном в Банке порядке.

16.3. Служба внутреннего аудита – совокупность структурных подразделений Банка (Управление внутреннего аудита центрального аппарата Банка и соответствующие подразделения Службы внутреннего аудита в филиалах), осуществляющих свою деятельность в соответствии с требованиями законодательства и Положением о Службе внутреннего аудита Банка.

16.4. Служба внутреннего контроля - совокупность структурных подразделений и работников Банка, осуществляющих деятельность в соответствии с требованиями законодательства и Положением о Службе внутреннего контроля.

16.5. Надзор и контроль за деятельностью Банка осуществляется Банком России и органами, уполномоченными федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

## Глава 17. Реорганизация и ликвидация Банка

17.1. Основания, порядок, формы реорганизации Банка определяются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

17.2. Основания и порядок ликвидации Банка устанавливаются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Президент, Председатель Правления



*Г.О. Греф*  
Г.О. Греф

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

к Уставу Публичного акционерного общества  
"Сбербанк России"

**Сведения о филиалах  
по состоянию на 01 февраля 2015 года**

№ п/п	Порядковый номер филиала в соответствии с Книгой государственной регистрации кредитных организаций	Наименование филиала	Место нахождения филиала
1	2	3	4
1	1481/422	Байкальский банк ПАО Сбербанк	664011, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Нижняя Набережная, 10
2	1481/230	Бурятское отделение № 8601 ПАО Сбербанк	670031, Республика Бурятия, г. Улан-Удэ, ул. Терешковой, 36
3	1481/1945	Иркутское отделение № 8586 ПАО Сбербанк	664011, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Пискунова, 122
4	1481/1727	Читинское отделение № 8600 ПАО Сбербанк	672010, Забайкальский край, г. Чита, ул. имени Подины Осипенко, 40
5	1481/1753	Якутское отделение № 8603 ПАО Сбербанк	677980, Республика Саха (Якутия), г. Якутск, ул. Октябрьская, 17
6	1481/937	Волго-Вятский банк ПАО Сбербанк	603005, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, ул. Октябрьская, 35
7	1481/261	Владимирское отделение № 8611 ПАО Сбербанк	600015, Владимирская область, г. Владимир, проспект Ленина, 36
8	1481/558	Кировское отделение № 8612 ПАО Сбербанк	610997, Кировская область, г. Киров, ул. Дерендяева, 25
9	1481/853	Мордовское отделение № 8589 ПАО Сбербанк	430033, Республика Мордовия, г. Саранск, проспект 70 лет Октября, 86
10	1481/1466	Отделение "Банк Татарстан" № 8610 ПАО Сбербанк	420012, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Буглерова, 44
11	1481/796	Отделение Марий Эл № 8614 ПАО Сбербанк	424000, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Карла Маркса, 109 б
12	1481/1747	Чувашское отделение № 8613 ПАО Сбербанк	428032, Чувашская Республика - Чувашия, г. Чебоксары, проспект Московский, 3
13	1481/664	Восточно-Сибирский банк ПАО Сбербанк	660028, Красноярский край, г. Красноярск, проспект Свободный, 46
14	1481/1662	Абаканское отделение № 8602 ПАО Сбербанк	655017, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Пушкина, 165, литер А, помещение 2Н, помещение 3Н
15	1481/1542	Кызылское отделение № 8591 ПАО Сбербанк	667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Кочетова, 34а
16	1481/1654	Дальневосточный банк ПАО Сбербанк	680020, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Гамарника, 12
17	1481/1643	Биробиджанское отделение № 4157 ПАО Сбербанк	679016, Еврейская АО, г. Биробиджан, ул. Шолом-Алейхема, 16
18	1481/70	Благовещенское отделение № 8636 ПАО Сбербанк	675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, 240
19	1481/1897	Камчатское отделение № 8556 ПАО Сбербанк	683001, Камчатский край, г. Петропавловск-Камчатский, ул. Набережная, 30
20	1481/1160	Приморское отделение № 8635 ПАО Сбербанк	690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Фонтанная, 18
21	1481/787	Северо-Восточное отделение № 8645 ПАО Сбербанк	685000, Магаданская область, г. Магадан, ул. Пушкина, 11/11
22	1481/1806	Южно-Сахалинское отделение № 8567 ПАО Сбербанк	693020, Сахалинская область, г. Южно-Сахалинск, ул. Амурская, 61
23	1481/1597	Западно-Сибирский банк ПАО Сбербанк	625023, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Рижская, 61
24	1481/1583	Нижневартовское отделение № 5939 ПАО Сбербанк	628615, Тюменская область, Ханты-Мансийский АО - Югра, г. Нижневартовск, ул. Интернациональная, 10
25	1481/1924	Новоуренгойское отделение № 8369 ПАО Сбербанк	629300, Тюменская область, Ямало-Ненецкий АО, г. Новый Уренгой, микрорайон Мирный, б. корпус 4
26	1481/1009	Омское отделение № 8634 ПАО Сбербанк	644024, Омская область, г. Омск, ул. Маршала Жукова, 4/1
27	1481/1590	Салехардское отделение № 1790 ПАО Сбербанк	629008, Тюменская область, Ямало-Ненецкий АО, г. Салехард, ул. Республики, 41
28	1481/1594	Сургутское отделение № 5940 ПАО Сбербанк	628400, Тюменская область, Ханты-Мансийский АО - Югра, г. Сургут, ул. Державинского, 5
29	1481/1598	Тюменское отделение № 29 ПАО Сбербанк	625023, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Рижская, 61
30	1481/1603	Ханты-Мансийское отделение № 1791 ПАО Сбербанк	628012, Тюменская область, Ханты-Мансийский АО - Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Державинского, 16
31	1481/1132	Западно-Уральский банк ПАО Сбербанк	614990, Пермский край, г. Пермь, ул. Куйбышева, 66/1
32	1481/596	Коми отделение № 8617 ПАО Сбербанк	167981, Республика Коми, г. Сиктывкар, ГСП-1, ул. Советская, 18
33	1481/1115	Пермское отделение № 6984 ПАО Сбербанк	614990, Пермский край, г. Пермь, ул. Монастырская, 4
34	1481/1625	Удмуртское отделение № 8618 ПАО Сбербанк	426057, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Красная, 105

№ п/п	Порядковый номер филиала в соответствии с Книгой государственной регистрации кредитных организаций	Наименование филиала	Место нахождения филиала
1	2	3	4
35	1481/1948	Московский банк ПАО Сбербанк	109544, г.Москва, ул.Большая Андроньевская, 6
36	1481/1258	Поволжский банк ПАО Сбербанк	443011, Самарская область, г.Самара, ул.Ново-Салтовая, 305
37	1481/112	Астраханское отделение № 8625 ПАО Сбербанк	414000, Астраханская область, г.Астрахань, ул.Кирова, 41
38	1481/264	Волгоградское отделение № 8621 ПАО Сбербанк	400005, Волгоградская область, г.Волгоград, ул.Коммунистическая, 40
39	1481/1042	Оренбургское отделение № 8623 ПАО Сбербанк	461300, Оренбургская область, г.Оренбург, ул.Володарского, 16
40	1481/1100	Пензенское отделение № 8624 ПАО Сбербанк	440000, Пензенская область, г.Пенза, ул.Суворова, 81
41	1481/1272	Самарское отделение № 6991 ПАО Сбербанк	443077, Самарская область, г.Самара, ул.Советская, 2/144
42	1481/1344	Саратовское отделение № 8622 ПАО Сбербанк	410012, Саратовская область, г.Саратов, ул.Вавилова, 1/7
43	1481/1639	Ульяновское отделение № 8588 ПАО Сбербанк	432017, Ульяновская область, г.Ульяновск, ул.Гончарова, 40А
44	1481/1800	Северный банк ПАО Сбербанк	150028, Ярославская область, г.Ярославль, ул.Советская, 34
45	1481/88	Архангельское отделение № 8637 ПАО Сбербанк	163000, Архангельская область, г.Архангельск, проспект Ломоносова, 137
46	1481/297	Вологодское отделение № 8638 ПАО Сбербанк	160000, Вологодская область, г.Вологда, ул.Предтеченская, 33
47	1481/412	Ивановское отделение № 8639 ПАО Сбербанк	153009, Ивановская область, г.Иваново, ул.Лежневская, 159
48	1481/623	Костромское отделение № 8640 ПАО Сбербанк	156005, Костромская область, г.Кострома, ул.Никитская, 33
49	1481/101	Ненецкое отделение № 1582 ПАО Сбербанк	166000, Архангельская область, г.Нарьян-Мар, ул.Ленина, 38
50	1481/1932	Ярославское отделение № 17 ПАО Сбербанк	150014, Ярославская область, г.Ярославль, ул.С.Щедрина, 57/17
51	1481/1309	Северо-Западный банк ПАО Сбербанк	191124, г.Санкт-Петербург, ул.Красного Текстильщика, 2
52	1481/463	Калининградское отделение № 8626 ПАО Сбербанк	236006, Калининградская область, г.Калининград, проспект Московский, 24
53	1481/512	Карельское отделение № 8628 ПАО Сбербанк	185035, Республика Карелия, г.Петрозаводск, ул.Антикайнена, 2
54	1481/1939	Мурманское отделение № 8627 ПАО Сбербанк	183038, Мурманская область, г.Мурманск, проспект Ленина, 37
55	1481/960	Новгородское отделение № 8629 ПАО Сбербанк	173021, Новгородская область, г.Великий Новгород, просп. Мира, 32, корп. 1
56	1481/1184	Пековское отделение № 8630 ПАО Сбербанк	180000, Пековская область, г.Пекон, проспект Октябрьский, 23/25
57	1481/1425	Северо-Кавказский банк ПАО Сбербанк	355035, Ставропольский край, г.Ставрополь, ул.Ленина, 361
58	1481/1947	Дагестанское отделение № 8590 ПАО Сбербанк	367000, Республика Дагестан, г.Махачкала, ул.Коркмасова, 11-а
59	1481/1802	Ингушское отделение № 8633 ПАО Сбербанк	366720, Республика Ингушетия, г.Назрань, ул.Московская, 27
60	1481/447	Кабардино-Балкарское отделение № 8631 ПАО Сбербанк	360051, Кабардино-Балкарская Республика, г.Нальчик, ул.Пушкина/Кешокова, 33-а/72
61	1481/1943	Калмыцкое отделение № 8579 ПАО Сбербанк	358000, Республика Калмыкия, г.Элиста, ул.В.И.Ленина, 305
62	1481/1946	Карачаево-Черкесское отделение № 8585 ПАО Сбербанк	369000, Карачаево-Черкесская Республика, г.Черкесск, ул.Красноармейская, 66
63	1481/1371	Северо-Осетинское отделение № 8632 ПАО Сбербанк	362003, Республика Северная Осетия - Алания, г.Владикавказ, ул.Коцюева, 68
64	1481/1426	Ставропольское отделение № 5230 ПАО Сбербанк	355035, Ставропольский край, г.Ставрополь, ул.Ленина, 361
65	1481/1950	Чеченское отделение № 8643 ПАО Сбербанк	364024, Чеченская Республика, г.Грозный, Ленинский район, ул.А.Митаева
66	1481/982	Сибирский банк ПАО Сбербанк	630007, Новосибирская область, г.Новосибирск, Центральный район, ул.Серебрянниковская, 20
67	1481/16	Алтайское отделение № 8644 ПАО Сбербанк	656038, Алтайский край, г.Барнаул, проспект Комсомольский, 106а
68	1481/1810	Горно-Алтайское отделение № 8558 ПАО Сбербанк	649000, Республика Алтай, г.Горно-Алтайск, ул.В.И.Чангинова, 2
69	1481/528	Кемеровское отделение № 8615 ПАО Сбербанк	650066, Кемеровская область, г.Кемерово, проспект Октябрьский, 53

№ п/п	Порядковый номер филиала в соответствии с Книгой государственной регистрации кредитных организаций	Наименование филиала	Место нахождения филиала
1	2	3	4
70	1481/976	Новосибирское отделение № 8047 ПАО Сбербанк	630032, Новосибирская область, г. Новосибирск, микрорайон Горкиный, 66
71	1481/1535	Томское отделение № 8616 ПАО Сбербанк	634061, Томская область, г. Томск, проспект Фрунзе, 90/1
72	1481/880	Среднерусский банк ПАО Сбербанк	109544, г. Москва, ул. Большая Андроньевская, 8
73	1481/207	Брянское отделение № 8605 ПАО Сбербанк	241050, Брянская область, г. Брянск, проспект Ленина, 105
74	1481/488	Калужское отделение № 8608 ПАО Сбербанк	248001, Калужская область, г. Калуга, ул. Кирова, 21а
75	1481/1246	Рязанское отделение № 8606 ПАО Сбербанк	390000, Рязанская область, г. Рязань, ул. Пожаростина, 19
76	1481/1389	Смоленское отделение № 8609 ПАО Сбербанк	214025, Смоленская область, г. Смоленск, ул. имени полка "Нормандия-Неман", 23
77	1481/1527	Тверское отделение № 8607 ПАО Сбербанк	170100, Тверская область, г. Тверь, ул. Трехсвятская, 8
78	1481/1558	Тульское отделение № 8604 ПАО Сбербанк	300000, Тульская область, г. Тула, площадь Крестово-единиженская, 1
79	1481/366	Уральский банк ПАО Сбербанк	620026, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 67
80	1481/130	Башкирское отделение № 8598 ПАО Сбербанк	450059, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Ризарал Зорге, 5
81	1481/717	Курганское отделение № 8599 ПАО Сбербанк	640022, Курганская область, г. Курган, ул. Гоголя, 98
82	1481/373	Свердловское отделение № 7003 ПАО Сбербанк	620014, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Московская, 11
83	1481/1700	Челябинское отделение № 8597 ПАО Сбербанк	454048, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Энтузиастов, 9а
84	1481/314	Центрально-Черноземный банк ПАО Сбербанк	394006, Воронежская область, г. Воронеж, ул. 9 Января, 28
85	1481/188	Белгородское отделение № 8592 ПАО Сбербанк	308000, Белгородская область, г. Белгород, Гражданский проспект, 52
86	1481/739	Курское отделение № 8596 ПАО Сбербанк	305004, Курская область, г. Курск, ул. Ленина, 67
87	1481/782	Липецкое отделение № 8593 ПАО Сбербанк	398910, Липецкая область, г. Липецк, ул. Первомайская, 2
88	1481/1067	Орловское отделение № 8595 ПАО Сбербанк	302028, Орловская область, г. Орел, ул. Брестская, 8
89	1481/1449	Тамбовское отделение № 8594 ПАО Сбербанк	392036, Тамбовская область, г. Тамбов, ул. Карла Маркса, 130
90	1481/1190	Юго-Западный банк ПАО Сбербанк	344068, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, Ворошиловский р-н, ул. Ефдокимова, 37
91	1481/7	Адыгейское отделение № 8626 ПАО Сбербанк	385011, Республика Адыгея, г. Майкоп, ул. Димитрова, 4, корпус 2
92	1481/638	Краснодарское отделение № 8619 ПАО Сбербанк	350000, Краснодарский край, г. Краснодар, Центральный округ, ул. Краснодарская, 34
93	1481/662	Центральное отделение № 1866 ПАО Сбербанк	354000, Краснодарский край, г. Сочи, Центральный район, ул. Войкова, 2
94	1481/1898	Ростовское отделение № 5221 ПАО Сбербанк	344082, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, переулок Братский, 41
95	1481/1951	Филиал ПАО Сбербанк в Индии	Республика Индия, 110001, г. Нью-Дели, Кошот Плейс, Баракхамба Роуд 28, Говинд Дас Бхаван, Верхний уровень, первый этаж

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

к Уставу Публичного акционерного общества

«Сбербанк России»

**Сведения о представительствах**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование представительства</b>	<b>Место нахождения представительства</b>
1	Представительство ПАО Сбербанк в Германии	Федеративная Республика Германия, 60322, г.Франкфурт-на-Майне, Бокенхаймер Анлаге, 35
2	Представительство ПАО Сбербанк в Пекине	Китайская Народная Республика, 100125, г. Пекин, Район Чаоян, Ланмачао 50, Офисное здание Люфтганза центр, Офис С305/306А

Всего прошито, пронумеровано  
24 (двадцать четыре) листа

Президент, Председатель Правления

  
Г.О. Греф

«26» июня 2015 года



**ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«СБЕРБАНК РОССИИ»**

---

**СОГЛАСОВАНО**

Комитет Профсоюза работников  
Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России»  
Постановление от 23.10.2015 № 11

**УТВЕРЖДЕНО**

Наблюдательным советом  
Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России» 17.11.2015  
Протокол от 18.11.2015 № 55

**ПОЛИТИКА  
оплаты труда работников  
Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России»**

г. Москва  
2015

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	4
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	4
3. РИСКИ.....	5
4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	5
5. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	6
6. ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ.....	8
7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	10
8. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ.....	11
ПРИЛОЖЕНИЕ №1. Список терминов и определений.....	12
ПРИЛОЖЕНИЕ №2. Перечень ссылочных документов.....	13

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Целью Политики оплаты труда работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Политики) является определение базовых принципов и основных элементов системы оплаты труда для работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Банк).

1.2. Настоящая Политика распространяется на работников всех структурных подразделений и филиалов Банка, расположенных на территории Российской Федерации.

1.3. Кроме обозначенных в настоящей Политике принципов и элементов системы оплаты труда, Банк в обязательном порядке предоставляет своим работникам гарантии по оплате труда и компенсациям в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Коллективным договором Публичного акционерного общества «Сбербанк России».

1.4. Банк рассматривает систему оплаты труда работников как один из базовых элементов проактивной кадровой политики, направленной на поддержку реализации стратегических и бизнес-целей.

1.5. Политика оплаты труда определяет:

- основные принципы системы оплаты труда;
- базовые составляющие системы оплаты труда;
- принципы управления системой оплаты труда.

## **2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

2.1. Корпоративная политика оплаты труда направлена на обеспечение эффективного управления системой денежного вознаграждения работников Банка, целью которой является привлечь, удержать, мотивировать, способствовать карьерному росту и развитию работников, чья квалификация и результативность способствуют достижению бизнес- и стратегических целей Банка.

2.2. Банк стремится реализовать справедливую и прозрачную систему оплаты труда, которая:

- вознаграждает и поощряет работников за их труд в соответствии с их навыками, усилиями и затраченным временем;
- предлагает работникам конкурентоспособное вознаграждение на уровне, сопоставимом с вознаграждением в ведущих компаниях финансового сектора;
- мотивирует каждого работника к достижению высоких результатов деятельности и улучшению продуктивности своего труда;
- является понятной работникам Банка;
- соответствует лучшим международным практикам и подходам, требованиям российского законодательства;
- обеспечивает соответствие размера вознаграждения работников Банка характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

### 3. РИСКИ

Основными рисками неисполнения настоящей Политики являются:

- невозможность выполнения бизнес- и стратегических целей Банка вследствие отсутствия эффективных инструментов привлечения, удержания и мотивации персонала, в т.ч. по причине несоответствия уровня оплаты труда работников Банка рыночному уровню;
- снижение уровня выполнения ключевых показателей эффективности вследствие отсутствия необходимых механизмов их планирования и контроля на различных уровнях;
- возникновение правовых рисков, связанных с неисполнением требований законодательства Российской Федерации в части оплаты труда работников;
- возможность возникновения репутационных рисков вследствие несоответствия системы оплаты труда наиболее успешным и современным рыночным практикам;
- снижение уровня вовлеченности персонала в случае несоответствия системы оплаты труда принципам внутренней и внешней справедливости.

### 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

4.1. В соответствии с поставленными целями система оплаты труда должна отвечать пяти базовым принципам:

**1. Принцип интеграции в политику управления персоналом.**

Система оплаты труда является одним из элементов комплексной системы управления персоналом, которая во взаимодействии с другими ее элементами (найм, обучение, оценка, развитие, карьерное продвижение) обеспечивает реализацию стратегии управления персоналом Банка.

**2. Принцип внутренней справедливости.**

Устанавливает взаимосвязь оплаты труда работников Банка с уровнем должности (относительным весом должности, отраженным в ее принадлежности к определенному должностному разряду в зависимости от уровня квалификации работника, степени его ответственности за принимаемые решения и влияния на результаты деятельности соответствующего подразделения, блока и Банка в целом).

**3. Принцип внешней конкурентоспособности.**

Устанавливает взаимосвязь оплаты труда работников Банка с рыночными уровнями оплаты труда на аналогичных должностях в регионе.

**4. Принцип оплаты за результаты деятельности.**

Устанавливает взаимосвязь оплаты труда с индивидуальной эффективностью деятельности работника, достижением запланированных показателей эффективности подразделения и достижением бизнес-целей Банка.

**5. Принцип соответствия системы оплаты труда характеру и масштабу совершаемых Банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков**

Размер переменного вознаграждения работников, принимающих риски, зависит от результатов их деятельности, в том числе от негативных финансовых последствий (ущерб/убыток Банка), возникших в связи с реализацией принятых рисков.

4.2. Исходя из базовых принципов системы оплаты труда Банк:

- обеспечивает эффективное управление оплатой труда посредством создания прозрачных, стандартизированных и эффективных в администрировании процедур, закрепленных внутренними нормативными документами;
- проводит оценку должностей по единой методике с целью определения их места в иерархии должностей и присвоения должностных разрядов/категорий;
- определяет оптимальную структуру оплаты труда для каждой категории работников (соотношение оклада, премий и других элементов денежного вознаграждения);
- устанавливает конкурентоспособные уровни оплаты труда с учетом данных исследований рынка труда в разрезе регионов присутствия Банка;
- устанавливает критерии и механизмы оценки эффективности деятельности работников Банка, проводит регулярную оценку эффективности деятельности подразделений и Банка в целом, а также оценку индивидуальной эффективности деятельности работников для определения размеров фиксированной и переменной частей их совокупного дохода;
- в случае достижения значительных результатов деятельности Банка, обеспечивает возможность получения премиальной части вознаграждения в размерах, превышающих установленный целевой уровень;
- реализует мероприятия по доведению до работников Банка информации о системе оплаты труда, а также адресному доведению индивидуальных параметров оплаты труда до каждого работника;
- обеспечивает конфиденциальность индивидуальных размеров вознаграждения работников.

**5. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

5.1. Структура совокупного дохода работников Банка состоит из фиксированной и переменной части.

5.2. К фиксированной части совокупного дохода работников Банка относятся должностной оклад, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера.

5.3. Переменная часть совокупного дохода работников Банка может включать в себя периодическое (ежемесячное, ежеквартальное) и единовременное премирование; вознаграждение по итогам работы за год; долгосрочное вознаграждение (для отдельных категорий работников, определенных в соответствии с внутренними нормативными и распорядительными документами Банка).

5.4. Система премиальных выплат служит для:

- стимулирования и поощрения высоких индивидуальных результатов деятельности;
- формирования ответственности за достижение коллективных и корпоративных целей, а также за принимаемые в течение соответствующих периодов риски;
- формирования стандартов поведения и работы, основанных на корпоративных ценностях и соответствующих корпоративной культуре Банка.

5.5. Соотношение фиксированной и переменной частей в структуре совокупного дохода различается в зависимости от следующих факторов:

- уровня должности работника (доля переменного вознаграждения, как правило, выше на более высоких должностях; исключение могут составлять специалисты, осуществляющие обслуживание клиентов, для которых доля переменного вознаграждения устанавливается выше, чем для специалистов бэк-офиса);
- специфики функциональных обязанностей по должности работника или задач его подразделения (ежемесячная премия присутствует в структуре дохода отдельных категорий работников, ответственных за краткосрочные индивидуальные показатели, например, план продаж);
- требований российского законодательства, предъявляемых к отдельным категориям работников кредитных организаций.

5.6. Для оценки конкурентоспособности уровней оплаты труда работников Банк учитывает совокупный доход работников, который включает в себя фиксированную и переменную части. Выплаты социального характера (например, материальная помощь) не включаются в понятие совокупного дохода.

5.7. Целевой размер совокупного дохода работников Банка определяется исходя из установленных работникам должностных окладов, надбавок и доплат компенсационного и стимулирующего характера, а так же целевого размера премирования.

5.8. Целевой (нормативный) размер премирования – размер премий, который Банк планирует выплатить работнику при достижении им ожидаемого уровня личной эффективности, при достижении плановых коллективных результатов деятельности и корпоративных показателей.

5.9. Фактический размер совокупного дохода может отличаться от целевого уровня. Размер фактического совокупного дохода работника зависит от ряда факторов:

- размера установленных работнику должностного оклада, надбавок и доплат;
- уровня личной результативности работника;
- демонстрации работником компетенций, соответствующих корпоративным ценностям Банка;
- результатов деятельности подразделения, к которому относится работник;
- результатов деятельности Банка и/или его структурных подразделений и филиалов.

5.10. При выборе целевого уровня совокупного дохода работников относительно рынка труда Банк руководствуется следующими принципами:

- соответствие географии рынка: уровни заработных плат должны соответствовать рынку труда того региона, на территории которого расположено рабочее место работника;
- сегментация рынка труда по категориям персонала: Банк определяет ограниченное количество категорий должностей, в отношении которых стремится платить выше средних показателей рынка труда; в отношении остальных категорий работников Банк стремится платить на среднем уровне конкурентного рынка труда. Решение относительно целесообразности установления целевого уровня совокупного вознаграждения выше среднего по рынку труда Банк принимает исходя из ряда факторов: значения должности для успеха бизнеса Банка, рыночной конъюнктуры или стратегии управления персоналом в отношении определенных категорий должностей;
- учет различий и специфики рынков труда при межрегиональной и международной релокации персонала.

## **6. ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ**

6.1. Основными участниками, обеспечивающими управление системой оплаты труда Банка, являются:

- Наблюдательный совет Банка;
- Комитет Наблюдательного совета Банка по кадрам и вознаграждениям;
- Президент, Председатель Правления Банка;
- Правление Банка;
- Блок «HR»;
- Департамент стратегии и развития;
- Департамент финансов.

6.2. Наблюдательный совет Банка дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Уставом Банка:

- рассматривает вопросы организации, мониторинга и контроля системы оплаты труда, оценки ее соответствия стратегии Банка, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков;
- утверждает и регулярно пересматривает внутренние нормативные и организационно-распорядительные документы, определяющие политику оплаты труда, а также регламентирующие порядок и условия действия Программы долгосрочного вознаграждения отдельных категорий работников Банка;
- рассматривает предложения подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, по вопросам совершенствования системы оплаты труда (при наличии таких предложений) с учетом уровня рисков, принимаемых Банком, его подразделениями и работниками, а также изменений стратегии Банка, характера и масштаба его деятельности;

- рассматривает независимые оценки системы оплаты труда, в том числе ежегодное заключение внешнего аудитора и информацию Комитета по управлению рисками.

6.3. Комитет Наблюдательного совета Банка по кадрам и вознаграждениям дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Положением «О Комитетах Наблюдательного совета Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк):

- осуществляет подготовку решений Наблюдательного совета Банка по вопросам организации, мониторинга и контроля системы оплаты труда, оценки ее соответствия стратегии Банка, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков;
- разрабатывает параметры долгосрочного вознаграждения для Президента, Председателя Правления Банка и Членов Правления Банка.

6.4. Президент, Председатель Правления Банка дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Уставом Банка и иными внутренними нормативными документами Банка:

- обеспечивает исполнение норм законодательства Российской Федерации в части оплаты труда работников Банка;
- утверждает организационно-распорядительные документы по вопросам оплаты труда работников Банка;
- утверждает разработанные Блоком «HR» совместно с Департаментом финансов и Департаментом стратегии и развития параметры долгосрочного вознаграждения для работников, принимающих риски (за исключением работников, для которых параметры долгосрочного вознаграждения утверждаются решением Наблюдательного совета Банка).

6.5. Правление Банка дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Уставом Банка и иными внутренними нормативными документами Банка:

- утверждает внутренние нормативные документы Банка, регламентирующие систему оплаты труда и премирования (Положение об оплате труда, Положение о премировании);
- утверждает критерии идентификации должностей работников, принимающих риски, за исключением должностей, относимых к указанной категории непосредственно Наблюдательным советом Банка.

6.6. Блок «HR»:

- готовит предложения по внедрению форм оплаты и стимулирования труда работников;
- осуществляет анализ, планирование и контроль расходов на оплату труда;
- осуществляет разработку и внедрение системы оценки должностей и распределения их по разрядам;
- проводит сравнительный анализ совокупного дохода работников Банка и рынка оплаты труда, готовит предложения по установлению конкурентоспособных размеров целевого совокупного дохода работников Банка;

- проводит анализ эффективности применения действующих в Банке форм и систем оплаты труда;
- проводит оценку индивидуальной эффективности деятельности работников для определения размеров фиксированной и переменной частей их совокупного дохода;
- осуществляет подготовку нормативных и организационно-распорядительных документов по вопросам оплаты труда работников Банка;
- осуществляет информирование работников по вопросам, связанных с оплатой труда в Банке.

#### 6.7. Департамент стратегии и развития:

- осуществляет совместно с подразделениями Банка, в части, затрагивающей их интересы, разработку системы ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений и филиалов Банка;
- осуществляет разработку, внедрение и администрирование системы управления эффективностью деятельности сотрудников, способствующей повышению производительности труда и реализации целей и задач Банка.

#### 6.8. Департамент финансов:

- разрабатывает порядок нормирования и методологию контроля расходов на оплату труда;
- в рамках системы управления эффективностью деятельности определяет расчетные значения и оценивает фактическое выполнение ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений и филиалов Банка;
- определяет совместно с подразделениями Банка, в части, затрагивающей их интересы, целевой размер переменной части совокупного дохода работников в зависимости от финансовых результатов деятельности Банка, в том числе его структурных подразделений и филиалов;
- осуществляет совместно с подразделениями Банка, в части, затрагивающей их интересы, подготовку нормативных и организационно-распорядительных документов по вопросам определения целевого размера переменной части совокупного дохода.

6.9. В дополнение к основным участникам, указанным в п. 6.1, в работах, проводимых Банком в части вопросов оплаты труда, принимают участие другие подразделения Банка в соответствии с полномочиями, определенными положениями о подразделениях (или иными внутренними нормативными документами, регламентирующими их деятельность).

## **7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА**

7.1. Настоящая Политика устанавливает ключевые параметры системы оплаты труда Банка и является основополагающим внутренним документом для разработки и утверждения Положения об оплате труда работников Банка.

7.2. Управленческие решения, касающиеся вопросов оплаты труда работников Банка, принимаемые в соответствии с настоящей Политикой, не должны противоречить бизнес-плану Банка в части показателей расходов на оплату труда.

7.3. Система оплаты труда Банка является унифицированной для всех структурных подразделений и филиалов Банка и предусматривает:

- наличие единой методологии по оплате труда, закреплённой в общих внутренних нормативных документах;
- централизованное управление и принятие решений по системе оплаты труда;
- создание и внедрение унифицированных процессов и процедур управления оплатой труда.

7.4. С учетом широкой региональной распределённости подразделений и филиалов Банка, предполагающей наличие специфики региональных конкурентных рынков труда, особенностей районного регулирования вопросов оплаты труда и других факторов система оплаты труда должна обладать определенной гибкостью, а именно:

- возможность дифференциации уровней и структур заработной платы с учетом территориальных особенностей;
- учет финансово-экономических и бизнес-факторов территориальных банков при принятии управленческих решений, касающихся вопросов оплаты труда;
- наличие четко распределённых полномочий между всеми уровнями управления и принятия решений по оплате труда;
- наличие механизмов оперативного принятия решений в части вопросов управления оплатой труда.

## **8. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ**

8.1. Банк обеспечивает регулярное, полное и достоверное публичное раскрытие информации о действующей в Банке системе оплаты труда, в том числе обеспечивает раскрытие информации (сведений):

- о порядке и условиях выплаты, а также об общем размере и структуре вознаграждений в соответствии с указаниями и/или иными нормативными актами Банка России;
- об общем объеме фиксированной и переменной части совокупного дохода членов исполнительных органов Банка и иных работников, принимающих риски;
- об общем объеме выплат при увольнении членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски, произведенных в отчетном году;
- об общем объеме корректировок вознаграждений для членов исполнительных органов и иных работников, принимающих риски.

## Список терминов и определений

**Банк** – Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

**Оклад (должностной оклад)** – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

**Долгосрочное вознаграждение** – часть переменного вознаграждения отдельных категорий работников, выплата которого осуществляется с отсрочкой, а размер выплаты может быть скорректирован в соответствии с условиями, определенными отдельным внутренним нормативным документом Банка.

**Оплата труда** – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления Банком выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, коллективными соглашениями, внутренними нормативными / организационно-распорядительными документами и трудовыми договорами.

**Оценка должности** – процедура комплексного и всестороннего анализа содержания должности, осуществляемая в целях определения разряда должности и уровня оплаты труда по окладу.

**Подразделения центрального подчинения** - организационно обособленные от центрального аппарата Банка и аппаратов территориальных банков структурные подразделения Банка, функционально и административно (управленчески) подчиненные центральному аппарату.

**Работники, принимающие риски** – работники Банка, наделенные индивидуальными и/или в составе коллегиального органа полномочиями принимать решения об осуществлении операций и иных сделок, результаты которых могут повлиять на уровень и объем рисков Банка, в том числе на соблюдение Банком обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) Банк.

**Разряд/категория должности** – неотъемлемый атрибут должности, устанавливаемый по результатам проведения ее оценки, определяющий размер оплаты труда по окладу.

**Система оплаты труда** - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, коллективными соглашениями, внутренними нормативными / организационно-распорядительными документами и трудовыми договорами.

**Структурные подразделения Публичного акционерного общества «Сбербанк России»** – подразделения центрального аппарата, территориальных банков, подразделения центрального подчинения Банка.

**Территориальный банк** - территориальный банк Банка, включая организационно подчиненные отделения, дополнительные офисы, операционные офисы, операционные кассы вне кассовых узлов.

**Целевой (нормативный) совокупный доход** – планируемый доход работника, рассчитываемый исходя из должностного оклада работника и нормативных коэффициентов премирования (с учетом вознаграждения по итогам работы за год) в соответствии с разрядом/категорией должности.

**ПЕРЕЧЕНЬ ССЫЛОЧНЫХ ДОКУМЕНТОВ**

1. Устав Публичного акционерного общества «Сбербанк России»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации
3. Федеральный закон от 10 июля 2002 года №86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)»
4. Федеральный закон от 02 декабря 1990 года №395-1 «О банках и банковской деятельности»
5. Инструкция Банка России от 17 июня 2014 года №154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда»
6. Указание Банка России от 25 октября 2013 года №3081-У «О раскрытии кредитными организациями информации о своей деятельности»

**ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«СБЕРБАНК РОССИИ»**

---

**СОГЛАСОВАНО**

Комитет Профсоюза работников  
Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России»  
Постановление от 23.10.2015 № 11

**УТВЕРЖДЕНО**

Наблюдательным советом  
Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России» 17.11.2015  
Протокол от 18.11.2015 № 55

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
в области вознаграждения и квалификационных требований  
к ключевым работникам Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России»**

г. Москва  
2015

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	4
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К КЛЮЧЕВЫМ РАБОТНИКАМ.....	5
3. ПЕРЕЧЕНЬ ДОЛЖНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ, ПРИНИМАЮЩИХ РИСКИ.....	5
4. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ.....	6
5. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КЛЮЧЕВЫМ РАБОТНИКАМ.....	7
6. СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СОВОКУПНОГО ДОХОДА КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ .....	7
7. ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗМЕРА ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СОВОКУПНОГО ДОХОДА КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ.....	9
8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	9
ПРИЛОЖЕНИЕ №1. Список терминов и определений.....	10
ПРИЛОЖЕНИЕ №2. Перечень ссылочных документов.....	11

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая Политика разработана с учетом требований Федерального закона от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», Федерального закона от 02 декабря 1990 года № 395-1 «О банках и банковской деятельности», а также Инструкции Банка России от 17 июня 2014 года №154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда» и регулирует систему вознаграждения, а также порядок применения квалификационных требований к работникам Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Банк), наделенным следующими (индивидуальными и/или в составе коллегиального органа) полномочиями (далее – **Ключевые работники**):

- принимать решения об осуществлении операций и сделок, результаты которых могут повлиять на уровень и объем рисков Банка, в том числе на соблюдение Банком обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) Банка (далее – **Работники, принимающие риски**);
- осуществлять выявление и оценку рисков (в том числе на уровне отдельных портфелей, направлений деятельности, по Банку в целом), установление предельных значений рисков, определение потребности в капитале на их покрытие, а также контроль за соблюдением указанных ограничений (далее – **Работники подразделений, осуществляющих управление рисками**);
- осуществлять внутренний контроль (далее – **Работники подразделений, осуществляющих внутренний контроль**).

1.2. Настоящая Политика регламентирует следующие вопросы в отношении Ключевых работников:

- порядок идентификации перечня должностей Работников, принимающих риски;
- общие принципы вознаграждения;
- квалификационные требования;
- структуру и основные элементы совокупного дохода;
- порядок определения размера основных элементов совокупного дохода.

1.3. Настоящая Политика соответствует принципам, изложенным в Политике оплаты труда работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России», и уточняет действие ее положений применительно к Ключевым работникам.

1.4. Настоящая Политика разработана в соответствии с требованиями Банка России, рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору и лучшей мировой практикой кредитных организаций в области построения систем вознаграждения Работников, принимающих риски, а также работников, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками.

1.5. Действие настоящей Политики распространяется на работников подразделений и филиалов Банка, расположенных на территории Российской Федерации, и не распространяется на физических лиц, оказывающих Банку услуги (выполняющих работы) по договорам гражданско-правового характера.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К КЛЮЧЕВЫМ РАБОТНИКАМ

2.1. Банк рассматривает систему вознаграждения и квалификационных требований к Ключевым работникам как один из основных элементов системы управления персоналом, направленный на достижение следующих целей:

- поддержку реализации стратегических целей Банка;
- обеспечение финансовой устойчивости Банка;
- обеспечение соответствия системы оплаты труда Ключевых работников характеру и масштабу совершаемых Банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

2.2. Банк обеспечивает эффективное управление вознаграждением Работников, принимающих риски, в том числе предусматривает возможность его корректировки, с целью стимулирования Работников, принимающих риски, к разумному принятию рисков в долгосрочной перспективе и формированию риск-культуры в Банке.

2.3. Банк устанавливает размер вознаграждения Ключевых работников на уровне, позволяющем привлекать, удерживать и мотивировать работников, обладающих необходимой для Банка компетенцией и квалификацией.

2.4. Одновременно Банк руководствуется строгими критериями отбора кандидатов на ключевые должности (члены исполнительных органов и иные ключевые руководящие работники Банка<sup>1</sup>) и обеспечивает их соответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к указанным лицам Банком России.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ДОЛЖНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ, ПРИНИМАЮЩИХ РИСКИ

3.1. В целях обеспечения эффективного управления системой вознаграждения, а также в соответствии с масштабом и уровнем принимаемых рисков Банк относит к **Работникам, принимающим риски**:

- 3.1.1. Президента, Председателя Правления Банка;
- 3.1.2. Первых заместителей Председателя Правления, Заместителей Председателя Правления Банка;
- 3.1.3. Старших вице-президентов (членов Правления);
- 3.1.4. Старших вице-президентов – руководителей блоков;
- 3.1.5. иных работников, принимающих риски.

3.2. Правление Банка утверждает критерии идентификации должностей, которые относятся к категории «**Иные работники, принимающие риски**».

3.3. Президент, Председатель Правления Банка, руководствуясь установленными Правлением Банка критериями идентификации должностей, которые относятся к категории «Иные работники, принимающие риски»:

---

<sup>1</sup> Под иными ключевыми руководящими работниками Банка понимаются руководители, к которым Банк России вправе предъявлять квалификационные требования и требования к деловой репутации в соответствии со ст. 60 Федерального закона от 10 июля 2002 года N 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».

- 3.3.1. утверждает перечень должностей (за исключением перечня 3.1.1 – 3.1.4)<sup>2</sup> и персональный состав Работников, принимающих риски;
- 3.3.2. вносит изменения в перечень должностей<sup>3</sup> и/или персональный состав Работников, принимающих риски, в течение финансового/отчетного года в связи с назначением работника(ов) на должности и/или наделением/лишением полномочий, учитываемых в критериях идентификации должностей, которые относятся к категории «Иные работники, принимающие риски», а также в случае внесения Правлением изменений в указанные критерии.

3.4. Критерии идентификации должностей, которые относятся к категории «Иные работники, принимающие риски», могут быть уточнены в течение финансового/отчетного года по решению Правления Банка в связи с изменениями организационной структуры Банка, а также изменениями законодательных требований в отношении Работников, принимающих риски.

## **4. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ**

4.1. Система вознаграждения Ключевых работников отвечает следующим базовым принципам:

### **▪ Принцип прозрачности**

Банк обеспечивает полную прозрачность всех видов выплат, предоставляемых Ключевым работникам в виде четкого разъяснения применяемых подходов и принципов, а также раскрытия информации по видам выплат, льгот и привилегий, предоставляемых Ключевым работникам в рамках системы оплаты труда и премирования Банка.

### **▪ Принцип подотчетности**

Система вознаграждения Ключевых работников построена в соответствии со стратегией развития Банка и учитывает объективные результаты деятельности Банка. Размеры премиальных выплат зависят от индивидуальной эффективности деятельности Ключевых работников, а также от достижения запланированных показателей эффективности подразделения и Банка в целом.

### **▪ Принцип интеграции в политику управления персоналом**

Система вознаграждения Ключевых работников является одним из элементов комплексной системы управления персоналом, которая во взаимодействии с другими ее элементами (найм, обучение, оценка, развитие, карьерное продвижение) обеспечивает реализацию стратегии управления персоналом Банка.

### **▪ Принцип соответствия системы вознаграждения характеру и масштабу совершаемых Банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков**

Размер переменного вознаграждения Работников, принимающих риски, зависит от результатов их деятельности, в том числе от негативных финансовых последствий (ущерб/убыток Банка), возникших в связи с реализацией принятых рисков.

---

<sup>2</sup> За исключением перечня должностей работников, установленного пп. 3.1.1 – 3.1.4 Работников, принимающих риски, установленной настоящей Политикой.

<sup>3</sup> За исключением перечня должностей Работников, принимающих риски, установленной настоящей Политикой.

- **Принцип внешней конкурентоспособности**

Банк обеспечивает уровень вознаграждения Ключевых работников, достаточный для привлечения, удержания, а также мотивации Ключевых работников, имеющих необходимые профессиональные качества для эффективного управления Банком и соответствующих квалификационным требованиям. При определении размера целевого совокупного дохода Банк ориентируется на рыночные уровни оплаты труда на сопоставимых должностях в регионе.

- **Принцип независимости размера фонда оплаты труда подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, от финансового результата бизнес-подразделений**

Банк обеспечивает независимость размера вознаграждения Работников, осуществляющих внутренний контроль, и Работников, осуществляющие управление рисками, от финансовых результатов бизнес-подразделений, предусматривая в системе управления эффективностью деятельности указанных категорий работников оценку качества выполнения данными работниками задач, возложенных на них положениями о соответствующих подразделениях.

## **5. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КЛЮЧЕВЫМ РАБОТНИКАМ**

5.1. При приеме на работу кандидатов на определенные должности Банк учитывает их соответствие квалификационным требованиям.

5.2. Квалификационные требования, предъявляемые к Ключевым работникам, содержатся в условиях трудовых договоров, заключаемых с указанными работниками, а также в должностных инструкциях.

5.3. Каждый работник Банка знакомится с должностной инструкцией и требованиями к должности, указанными в ней, под роспись.

5.4. Банк устанавливает требования к квалификации работников, руководствуясь действующими нормами законодательства Российской Федерации.

## **6. СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СОВОКУПНОГО ДОХОДА КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ**

6.1. Структура совокупного дохода Ключевых работников состоит из фиксированной и переменной части.

6.2. Основными элементами совокупного дохода Ключевых работников являются:

6.2.1. В отношении фиксированной части:

- должностной оклад;
- доплаты и надбавки доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера;

6.2.2. В отношении переменной части категорий Ключевых работников, указанных в пп. 3.1.1 – 3.1.3 настоящей Политики:

- дополнительное вознаграждение по итогам работы за год;
- долгосрочное вознаграждение;

6.2.3. В отношении переменной части всех остальных категорий Ключевых работников:

- периодические и единовременные премии;
- вознаграждение по итогам работы за год;
- долгосрочное вознаграждение (для отдельных категорий работников).

6.3. Долгосрочное вознаграждение является частью переменного вознаграждения Работников, принимающих риски. Его выплата осуществляется с отсрочкой, а размер выплаты может быть скорректирован в соответствии с условиями Положения «О программе долгосрочного вознаграждения работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России»» (далее – Положение о Программе; Программа).

6.4. Целевой размер совокупного дохода Ключевых работников определяется исходя из установленных Ключевым работникам должностных окладов, доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера, а также целевого размера премирования.

6.5. Целевой (нормативный) размер премирования – размер премий, который Банк планирует выплатить Ключевому работнику при достижении им ожидаемого уровня личной эффективности, при достижении плановых коллективных результатов деятельности, корпоративных показателей и индивидуальных целей. При этом целевой (нормативный) размер премирования устанавливается в зависимости от занимаемой должности, уровня ответственности и уровня рисков, которым подвергается (подвергался) Банк в результате действий работников.

6.6. Соотношение фиксированной и переменной частей в структуре целевого совокупного дохода устанавливается следующим образом:

- 6.6.1. Для Работников, принимающих риски, целевой размер переменной части совокупного дохода составляет не менее 40 (сорока) процентов от целевого размера совокупного дохода.
- 6.6.2. Для Работников, осуществляющих внутренний контроль, и Работников, осуществляющих управление рисками, целевой размер фиксированной части совокупного дохода составляет не менее 50 (пятидесяти) процентов от целевого размера совокупного дохода.

## **7. ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗМЕРА ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СОВОКУПНОГО ДОХОДА КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ**

7.1. Размер фиксированной части совокупного дохода (должностного оклада, доплат и надбавок) Президента, Председателя Правления Банка и Членов Правления Банка устанавливается Наблюдательным советом на уровне, обеспечивающем возможность привлекать кандидатов на данные должности, обладающих необходимым профессиональным опытом и отвечающих квалификационным требованиям, предъявляемым Банком России к указанным должностям. Размер фиксированной части совокупного дохода иных категорий Ключевых работников определяется в соответствии с установленной в Банке системой оплаты труда.

7.2. Размер переменной части совокупного дохода Работников, принимающих риски, в том числе размер долгосрочного вознаграждения, определяется с учетом количественных показателей, характеризующих принимаемые Банком риски и доходность операций; величину собственных средств, необходимых для покрытия принятых рисков; объем и

стоимость заемных и иных привлеченных средств, необходимых для покрытия непредвиденного дефицита ликвидности.

## **8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

8.1. Настоящая Политика может быть пересмотрена Наблюдательным советом Банка в соответствии с изменениями условий деятельности Банка, в том числе в связи с изменениями стратегии Банка, характера и масштабов совершаемых операций, результатов его деятельности, уровня и сочетания принимаемых рисков.

### Список терминов и определений

**Банк** – Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

**Долгосрочное вознаграждение** – часть переменного вознаграждения отдельных категорий Ключевых работников, выплата которого осуществляется с отсрочкой, а размер выплаты может быть скорректирован в соответствии с условиями, определенными отдельным внутренним нормативным документом Банка.

**Филиал Банка** – территориальный банк, включая организационно подчиненные отделения, дополнительные офисы, операционные офисы, операционные кассы вне кассовых узлов.

### Перечень ссылочных документов

1. Устав Публичного акционерного общества «Сбербанк России»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации
3. Федеральный закон от 10 июля 2002 года №86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)»
4. Федеральный закон от 02 декабря 1990 года №395-1 «О банках и банковской деятельности»
5. Инструкция Банка России от 17 июня 2014 года №154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда»
6. Указание Банка России от 01 апреля 2014 года №3223-У «О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита»

**Тест «Формирование положительной групповой мотивации»  
В.А. Розановой**

Настоящий тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации.

Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

**Инструкция по использованию теста:** Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы.

Желательно выполнить это задание всеми членами вашей группы и получить средний результат оценок.

**Оценка результатов:**

**25-48 баллов** – группа отрицательно мотивирована;

**49-74 баллов** – группа слабо мотивирована;

**75-125 баллов** – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

**126-151 баллов** – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

**152-175 баллов** – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

**Таблица 1 – Весовое значение преобладающих факторов в системе мотивации персонала**

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченность группы
2	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не принимают авторитета руководителя

Продолжение табл. 1.

8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции внутригруппы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень согласованности действий у членной группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членной группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к подчиненным
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы