**Содержание**

Введение. 3

Глава 1. Мотивация: определение, виды, теории. 6

1.1. Мотивация, мотив, потребность и цель. 6

1.2. Виды мотивации и мотивов 8

1.3. Теории мотивации. 10

Глава 2. Мотивация персонала: определение, виды, теории 14

2.1. Мотивация персонала: определение, цели, задачи, принципы, этапы 14

2.2. Виды мотивации и стимулирования персонала. Методы мотивации персонала 15

2.3. Теории мотивации персонала 17

Глава 3. Система управления мотивационными процессами в ПАО «Сбербанк» 22

3.1. Персонал ПАО «Сбербанк» 22

3.2. Система управления мотивационными процессами ПАО «Сбербанк»: путь сотрудника 25

3.3. Система управления мотивационными процессами ПАО «Сбербанк»: внутренняя среда, вознаграждения, социальный пакет 27

Заключение. 32

Список используемых источников и литературы. 34

**Введение**

*Актуальность работы*

Сегодня в России остро стоит вопрос повышения производительности труда, в целях преодоления технологического и экономического отставания от развитых стран. А производительность труда во многом зависит от мотивации персонала, которая играет определяющую роль в достижении результатов отдельных компаний и организаций и всего государства в целом.

В то же время мотивации персонала в нашей стране уделялось недостаточно внимания. В советский период считалось, что сотрудников мотивирует уже сам факт труда на благо Родины. Конечно, существовали доски почета, государственные награды и премии, денежные вознаграждения и т.д.. Но все это воспринималось скорее, как приятные бонусы для избранных, нежели стимулом к эффективной работе, а ежегодные премии, как рутина, не зависящая от этой самой эффективности.

В 90-х ситуация несколько изменилась, ключевыми методом мотивации персонала стал материальный. После многих лет дефицита и железного занавеса, считалось, что возможность повысить свой уровень потребления – достаточная мотивация для эффективного труда. Только в 2000-х в стране стало появляться понимание, что людям нужна не только зарплата и премии, но и социальный пакет, признание, возможность расти и развиваться.

И здесь ПАО «Сбербанк», после того как его возглавил Герман Греф, стал одним из лидеров новых технологий управления персоналом в целом, и мотивации сотрудников, в частности.

При этом ПАО «Сбербанк» обладает колоссальным штатом сотрудников (более 250 тысяч человек различных национальностей, вероисповеданий и профессий) и имеет отделения во всех регионах страны, что открывает не только широкий простор для экспериментов, но и для внедрения их результатов сразу по всей России.

Таким образом, успешный опыт ПАО «Сбербанк» по формированию система управления мотивационными процессами может быть применен в государственных и частных компаниях, в различных учреждениях и организациях.

*Объектом* данной работы является мотивация персонала, а *предметом* – система управления мотивационными процессами в ПАО «Сбербанк».

*Цель данной работы* – проанализировать специфику систему управления мотивационными процессами в ПАО «Сбербанк», ее теоретические основы и практическую реализацию.

Для раскрытия данной цели решаются следующие *задачи:*

1. Исследовать мотивацию, мотив и потребности человека, проанализировать виды мотивов и мотивации, изучить теории мотивации.
2. Изучить цели, задачи, принципы и этапы мотивации персонала, исследовать виды и методы мотивации и стимулирования персонала, охарактеризовать теории мотивации персонала.
3. Проанализировать состав и особенности персонала ПАО «Сбербанк», охарактеризовать систему управления мотивационными процессами ПАО «Сбербанк».

*Методология и методы исследования*

Для решения вышеназванных задач автором были использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, системный и структурно-функциональный метод.

*Теоретическая разработанность темы исследования*

Мотивация личности по-прежнему изучена не до конца, у ученых даже нет единого мнения относительно определения терминов «мотивация», «мотив», «потребность», а все сформулированные теории мотивации по-прежнему не могут отразить все многообразие причин и стимулов, определяющих человеческую деятельность и установить четкую связь между причиной и действием личности.

Попытка систематизировать все знания о мотивации, существующие на сегодняшний день, была предпринята Ильиным Е.П. в его работе «Мотив и мотивация» [1]. Кроме того, существуют труды по общей психологии, в рамках которой выработаны общепринятые определения и характеристики мотивации личности, к таким трудам можно отнести классическую работу Гиппенрейтер Ю.Б. «Введение в общую психологию» [2].

Вопросы мотивации персонала в последние годы активно разрабатываются отечественно наукой, ее теоретические основы подробно проанализированы в трудах Дураковой И.Б [3] и Карпова А.В [4].

Информация о системе управления мотивационными процессами в ПАО «Сбербанк» находится в открытых официальных источниках, в годовом отчете [5] и стратегии 2020 [6].

В целом, вопрос мотивации персонала значительно разработан, однако поскольку основы мотивации личности слишком субъективны, а потому наблюдаются проблемы при перенесении теоретических разработок на практику. Однако, как будет показано в данной работе, руководству ПАО «Сбербанк» удается максимально приблизиться к теоретическому идеалу.

*Структура работы*

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, логически разбитых на девять параграфов, заключения и списка используемых источников и литературы.

В первой главе «Мотивация: определение, виды, теории» анализируется само понятие «мотивации», «мотива», «потребности»; виды мотивации и мотивов, теории мотивации. Во второй главе исследуются цели, задачи, принципы и этапы мотивации персонал; методы и виды мотивации и стимулирования персонала, теории мотивации персонала. В третьей главе изучается персонал ПАО «Сбербанк» и система управления мотивационными процессами.

**1.** **Мотивация: определение, виды, теории**

**1.1. Мотивация, мотив, потребность и цель**

Считается, что впервые термин «мотивация» (лат. moveo — «двигаю») был употреблен в статье А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» [1] (1900-1910). Шопенгауэр определял мотивацию, как «каузальность, видимая изнутри». Он полагал, что мотив – это причина, поступающая из вне, соответственно, осознание и преобразование причины (мотива) и есть мотивация [7].

За прошедшие 200 лет появилось более 50 различных теорий мотиваций [1], пытающихся найти ответ на следующие вопросы:

1. почему и из-за чего человек действует;
2. какие потребности стремится удовлетворить человек, проявляя свою активность;
3. почему и как человек выбирает стратегию действия;
4. какие результаты человек рассчитывает получить по итогам своей деятельности и как он их оценивает;
5. зависит ли результат от силы качества мотивации, а если да, то как именно.

Чаще всего, под *мотивацией* понимается совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность [8].

В состав мотивации входят потребности, мотивы и цели:

*Потребность*– состояние нужды в определенных условиях или объектах, которых недостает человеку для нормального существования [9].

Потребности обычно разделяют на физиологические (голод, жажда, потребность в безопасности и т.д.), психологические (самоутверждение, самореализация и т.д.) и социальные (общение, сопричастность и т.д.)

Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, которые заставляет его искать удовлетворение потребности. Устраненная (удовлетворенная) потребность пропадает, но чаще всего только на время. Большинство потребностей возобновляются, при этом многие из них значительно трансформируются под влиянием внешних и внутренних изменений.

Потребности считаются основным источником активности человека, направляющей силой его деятельности. Однако не всегда потребность, даже осмысленная, приводит к действию. Для действия необходимо наличие сильного стремления удовлетворить потребность (хочу…), а также ресурсное обеспечение и развития возможностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей (могу…) [10, с. 461].

*Мотив* – побудительная причина для начала деятельности с целью удовлетворения какой-либо потребности [9].

Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации, как внешним действием, так и внутренней мотивационной структурой. Мотив заставляет человека действовать, с целью удовлетворить потребности [10, с. 462].

*Цель* – результат, который хочет получить человек по итогам своей деятельности и на достижение которого направлена его активность [9].

Цель задает действие, действие обеспечивает реализацию цели. Через характеристику цели можно характеризовать и действие. Цели разнообразны и разномасштабны, каждая цель делится на более мелкие цели (задачи) [2].

В результате*, мотивационный процесс* выглядит следующим образом:

1. *Возникновение потребностей.* Потребности ощущаются человеком по-разному: реализация одних может быть отложена, а другие требуют немедленных действий.
2. *Поиск путей устранения потребности.* Потребность устраняется одним из доступных человеку способов – полным удовлетворением, подавлением, заменой, переключением на другие потребности и т.д.
3. *Определение целей действия.* Чтобы устранить потребность, нужно запланировать использование средств и представить конечный результат.
4. *Осуществление действия.* Потребности практически никогда не удовлетворяются без волевых усилий и активных действий человека.
5. *Получение вознаграждения за осуществление действия.* На данном этапе человек соотносит полученный результат с поставленной ранее целью. Вознаграждением могут быть как простое устранение негативного эффекта влияния потребности (например, исчезновение голода), так и возникновение позитивных эмоций (например, при покупке предмета, о котором человек давно мечтал).
6. *Устранение потребности.* Если потребность успешно устранена – она пропадает на время или навсегда [9].

Негативно на мотивационный процесс могут влиять *следующие факторы*:

*Смешанность мотивов.* Обычно, человеком одновременно движут сразу несколько мотивов, что осложняет их понимание и расстановку приоритетов.

*Различие мотивационных структур у разных людей.* Одни люди с легкостью удовлетворяют свои потребности, другие не могут ни удовлетворить потребность, ни отказаться от нее.

Таким образом, мотивация представляет собой крайне сложный и малоизученный психический процесс. Однако есть ряд положений, принятых большинством психологов, и используемых в других областях знаний и практической деятельности, в частности, в управлении персоналом.

**1.2. Виды мотивации и мотивов**

В современной психологии существует несколько типологий мотивации:

1. *Внутренняя мотивация (интринсивная)* обусловлена наличием у человека субъективного интереса к выполняемой деятельности. *Внешняя мотивация (экстринсивная)* обусловлена различными внешними обстоятельствами [9].
2. *Положительная мотивация –* стремление к удовольствию и всему, что может его достичь. *Отрицательная мотивация –* избегание страданий и всего, что может их причинить [1].
3. *Устойчивая мотивация* основана на объективных и субъективных нуждах человека, а потому не требует дополнительного подкрепления. *Неустойчивая мотивация* требует дополнительного подкрепления. *Неустойчивая мотивация в свою очередь бывает: нормативной,* основанной на идейно-психологическом воздействии; *принудительной,* основанной на применении власти и угрозе; *стимулирующей,* предполагающая не прямое воздействие на личность через внешние обстоятельства [11].
4. *Индивидуальная мотивация –* мотивация, направленная на самосохранение, саморегуляцию и самореализацию*. Групповая мотивация –* мотивация, направленная на удовлетворение семейных и общественных потребностей [12]*.*

Мотивы также делятся на несколько основных видов:

1. Мотив самоутверждения

Этот мотив связан с честолюбием, самолюбием и базируется на потребности поднять свой социальный статус и доказать другим свою важность и ценность.

1. Мотив идентификации

В процессе развития и социализации человек так или иначе идентифицирует себя с другими людьми (родителями, кумирами, образцами для подражания) и стремится соответствовать им или превзойти их.

1. Мотив власти

Мотив власти основывается на желании управлять людьми и является одним из самых сильных и сложных мотивов человеческой деятельности.

1. Процессуально-содержательные мотивы

Это тот случай, когда важен процесс, а не результат. Человек удовлетворяет свои потребности в процессе деятельности, еще не достигая результата. Часто у такой деятельности нет никакой конечной цели и измеримого результата.

1. Мотив саморазвития

Саморазвитие – это актуализация способностей и подтверждение своей компетенции.

7. Мотив достижения

У человека есть потребность достичь успеха, определенных результатов, получить ту или иную награду или статус.

1. Просоциальные (общественно значимые) мотивы

Мотивы, связанные с причастностью к сообществу и\или группе, и выполнением действий, предписанных формальными и\или неформальными нормами данной структуры.

1. Мотив аффилиации

Стремление к общению с другими людьми, причем к общению, которое приносит человеку удовольствие и реализует его потребности.

1. Мотивы избегания

Мотив избегания неприятностей и негативных последствий, страха перед наказанием и т.д [13].

Мотивация человека к действию зависит от множества мотивов, которые по-разному актуализируются каждым субъектом. Мотивы подчиняются субъективной иерархии, и бывают действующими (важными здесь и сейчас) или потенциальными (неактивными в данный момент). Несмотря, на индивидуальность мотивов и мотивации, их классификация позволяет осознанно мотивировать персонал и не только.

**1.3.** **Теории мотивации**

Как уже писалось ранее, мотивация человеческих поступков малоизучена и в психологии на данный момент существует несколько общепринятых теорий мотивации.

**Теория З. Фрейда.**

Основой мотивации поведения, по мнению Фрейда, является стремление удовлетворить врожденные инстинкты, снизить напряжение, вызываемое их неудовлетворенностью, и вернуться в некое «исходное» состояние.

Основными инстинктами, по мнению Фрейда, являются инстинкты жизни и смерти. Инстинкт жизни, в свою очередь, может принимать две основные формы: воспроизведения себе подобных (половая потребность) и поддержания жизни индивида (обычные физиологические потребности) [14].

При этом, если инстинкт не удается удовлетворить по тем или иным причинам, энергия им сгенерированная перенаправляется на деятельность, несвязанную с удовлетворением потребности (этот процесс называется сублимацией).

**Теория Г. Мюррея.**

Согласно теории Мюррея в основе мотивации лежит потребность личности и давление ситуации. Давление – это стимул извне, который может быть как реальным, так и воображаемым.

Потребности могут быть первичными (обеспечивающими жизнедеятельность) и вторичными (чья реализация способствует нормальному существованию человека в обществе). Кроме того, потребности можно разделить на позитивные (поиск удовольствия) и негативные (избегание неприятностей), а также на явные (очевидные для окружающих) и латентные (существующие в подсознании).

**Теория А. Маслоу.**

Согласно теории А. Маслоу, в основе человеческой деятельности лежит стремление к реализации потребностей. Потребности делятся на первичные и вторичные. Пока первичные потребности не удовлетворены, к реализации вторичных потребностей человек не приступает, поскольку от реализации физиологических потребностей зависит жизнеспособность организма.

К первичным потребностям относятся вода, пища, тепло и т.д., а также потребность в безопасности, к вторичным – потребность в принадлежности и любви; потребность в признании; потребность в самоактуализации.

**Теория Д. МакКлелланда**

Дэвид МакКлелланд, как и Маслоу, полагал, что людьми движет желание удовлетворение потребностей, однако он выделял только три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность во власти заключается в желании воздействовать на других людей, контролировать их и оказывать влияние на их действия.

Потребность в успехе предполагает стремление к достижению трудных целей, выполнению работы.

Потребность в причастности выражается в стремлении к установлению дружеских отношений с другими людьми [9].

**Теория К. Алдерфера**

Клейтон Алдерфер разработал свою собственную теорию «Существования, связей и роста» (теория ERG – Existence, Relatedness and Growth) на основе созданной ранее теории Маслоу.

Алдерфер перегруппировал потребности, сформулированные предшественником, физиологические потребности и потребности в безопасности он объединил в группу потребностей существования; потребности в любви и привязанности – в группу связей; потребность в самоактуализации – в группу потребностей роста.

При этом, Алделфер высказал предположение, что человек может двигаться по уровням не только вверх, но и вниз: если потребности высших уровней человек не сможет удовлетворить по каким-либо причинам, он неизбежно спустится на уровень ниже. Кроме того, у разных людей преобладают разные потребности, поэтому их не всегда можно расположить иерархично.

Таким образом, большинство теорий мотивации базируются на том, что человеком движут те или иные потребности, возникающие в нем спонтанно или под влиянием различных внешних факторов. Однако определяющее значение имеет именно внутренне содержание потребности, которая по-разному воспринимается и интерпретируется различными индивидами.

**2. Мотивация персонала: определение, виды, теории**

**2.1. Мотивация персонала: определение, цели, задачи, принципы, этапы**

Мотивация персонала – значимый раздел в теории менеджмента и управления персоналом, поскольку от построения правильной системы мотивации персонала зависит производительность и эффективности как отдельной организации, так и экономики страны\мира в целом, а также достижение поставленных целей.

*Мотивация персонала* – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в фирме, совокупность социально-экономических, научно - технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека [15, c. 31].

*Мотивация персонала решает следующие задачи:*

1. активизация стремления сотрудников к реализации себя как профессионала;
2. формирование оптимальной и эффективной системы оплаты труда;
3. сформировать сплоченную команду профессиональных сотрудников;
4. повысить лояльность сотрудников к организации;
5. предотвратить «текучку» кадров;
6. повысить привлекательность организации для потенциальных сотрудников;
7. ориентировать работников на достижение стратегических целей организации.

Целью мотивации персонала, таким образом, является заинтересованность сотрудников в успехе организации, в которой он работает.

*Принципы мотивации персонала:*

1. удовлетворяться должны все потребности работника (не только материальны);
2. поощрения и наказания работника должны соответствовать его личному вкладу в результат организации [4];
3. желаемые результаты, а также правила и методы их оценки, должны быть четко сформулированы в нормативных документах организации.

*Этапы мотивации персонала:*

1. Выявление текущих потребностей персонала.
2. Разработка комплекса мероприятий для удовлетворения выявленных потребностей (методы, цели, задачи).
3. Практическая реализация комплекса мероприятий.
4. Оценка полученных результатов [16].

Мотивация персонала, в первую очередь, должна базироваться на потребностях работников, однако удовлетворение потребностей не должно входить в противоречие с достижением целей и задач организации.

**2.2.** **Виды мотивации и стимулирования персонала. Методы мотивации персонала**

В управлении персоналом и менеджменте выделяют следующие *виды мотивации персонала*:

1. нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
2. принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
3. стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению [3].

Стимулирование, в свою очередь, бывает материальным и не материальным.

*К материальным стимулам относят:* премии, бонусы, подарки;полис ДМС;компенсация питания, проживания, проезда и т.д.;предоставление служебных жилья, столовой, автомобиля, «развозки» и т.д.

*Нематериальные стимулы:* награды, «титулы», грамоты и т.д.; профессиональные конкурсы;участие в принятии решений;карьерный рост и т.д.

В настоящее время существует два основных подхода к мотивации персонала *комплексно-методический* и *адаптационно-организационный*.

*В комплексно-методический подход входит 4 метода:* экономический (материальные вознаграждения за выполненную работу);целевой (четкая постановка труднодостижимых, но достижимых целей);проектирования и перепроектирования работ (совершенствование организации труда, коммуникации персонала, нормативных требований и т.д.);вовлечение (привлечение рядового персонала к усовершенствованию работы, как его собственной, так и всей организации).

*Адаптационно-организационный подход* предполагает равномерное распределение мотивационных методов по всей карьере работника, с целью сохранения его в организации на максимально долгий срок. Согласно адаптационно-организационному подходу, работник с самого знакомства с организацией должен быть глубоко погружен в процесс ее работы, полностью информирован о результатах своей деятельности и деятельности компании. В рамках данного подхода, мотивация основывается на здоровой и регулярной коммуникации всех работников предприятия, даже ошибки и недочеты работника воспринимаются как материал для обсуждения с целью вынесения работником и организацией ценного опыта, позволяющего не допустить ошибок в будущем [4].

Практика показывает, что наиболее эффективно использование различных методов и видов мотивации в комплексе. Это позволяет удовлетворить различные потребности различных работников в рамках единой системы мотивации организации.

**2.3.** **Теории мотивации персонала**

Изучение мотивации персонала началось вместе со становлением классического научного менеджмента в начале XX века. Первые теории мотивации персонала были сформулированы **Ф.Тейлором, Г. Фордом и Г. Гантом**. Суть их сводилась к необходимости установления четкой связи между материальным вознаграждением и выработкой, а также совершенствования производственного процесса и гигиенических условий труда [17].

С развитием менеджмента и с появлением теории потребностей А. Маслоу были разработаны и новые теории мотивации персонала.

**Ф. Герцберг** выделял два типа факторов мотивации сотрудников: гигиенические и мотиваторы. К гигиеническим факторам автор относил, как собственно условия труда, так и зарплату, премии, коммуникации между сотрудниками и руководством и т.д. Герцберг отмечал, что недостатки гигиенических факторов могут снизить производительность труда, но сами они не являются сильными мотиваторами. Истинными же мотиваторами являются достижения, признание, самореализация в работе и т.д. Так им образом, гигиенические факторы соответствуют первичным потребностям в иерархии А. Маслоу, а мотиваторы – вторичным. Задача руководителей устранять недостатки гигиенических факторов и использовать мотиваторы для повышения эффективности производства [9].

**Д. МакГрегор** разработал сразу две теории мотивации X и Y. Согласно, теории X, все работники ленивы и безалаберны, поэтому их нужно мотивировать по методу «кнут и пряник» (наказание + материальное вознаграждение). Согласно теории Y, все сотрудники активны, креативны и ответственны, поэтому их нужно стимулировать возможностью самореализации и карьерного роста. Естественно, что в реальности сотрудники X и Y в «чистом виде» не существуют, поэтому обе стратегии мотивации нужно применять в комплексе, определяя баланс индивидуально для каждой организации.

Теории Д. МакГрегора были дополнены **Уильямом Оучи**, который создал теорию Z. Согласно теории Z, организация – это одна большая семья, где роль родителей играет руководство, а детей – сотрудники. Сотрудники должны четко понимать цели «семьи» и свои обязанности, и при этом понимать, что «семья» заботиться о них и об их развитии [18].

Некоторое сходство с теорией У. Оучи имеет теория **Э. Мэйо**, де факто сформулированная им по итогам знаменитого Хоторнского эксперимента. Мэйо отмечал, что важны взаимоотношения не только по вертикали (руководитель-сотрудник), но и по горизонтали (сотрудник-сотрудник). Зачастую, при неправильных коммуникациях в коллективе превышение норм выработки и повышение эффективности труда одним из сотрудников, другим сотрудниками воспринимается негативно (теперь всем придется работать больше). В результате, мотивация сотрудников снижается, из-за боязни оказаться «белой вороной». При этом в коллективе, где «принято» развиваться и не стоять на месте, ленивые и безответственные сотрудники либо не задерживаются, либо «подтягиваются» к своим более успешным коллегам.

**Эдвин Локе** выдвинул целевую теорию мотивации, предполагающую, что поведение человека определяется, поставленными целями. Таким образом, для мотивации сотрудника нужно четко формулировать цель его работы. При этом цель должна быть достаточно сложной, чтобы идти к ней было интересно, но и достаточно простой, чтобы ее вообще можно было достигнуть. Для этого сотрудник должен принимать активное участие в постановке целей и получать обратную связь о своих достижениях. А главное – необходимо получить четкое и осознанное согласие сотрудника на выполнение поставленной цели, потому что цели поставленные из вне и не принятые человеком, как свои собственные не выполняются [12].

**Б. Скиннер** в своей теории мотивации затронул крайне важный аспект – ее зависимость от прошлого опыта. Мы склонны повторять действия, которые раз за разом приносят нам позитивный результат, и избегать действий, которые сказываются на нас негативно. При этом речь не только о наказаниях и поощрениях. Сотрудник может избегать заданий, которые не принесли ему морального удовлетворение, вознаграждение за которые не было адекватно затраченным усилиям, которые вызвали осуждение у коллектива и т.д. Все эти аспекты важно учитывать при формировании системы мотивации в организации [19].

Теория мотивации **В. Врума** базируется на признании наличия выбора. В. Врум считал, что человек всегда находится в состоянии выбора одного из нескольких путей удовлетворения своих потребностей. При этом какой путь выберет тот или иной сотрудник зависит от трех факторов: силы уверенности, что определенные действия приведут к определенному результату; силой уверенности, что определенный результат приведет к определенному вознаграждению; привлекательности или приемлемости вознаграждения.

Силу мотивации сотрудника можно вычислить, используя специальные показатели: валентность (устойчивость предпочтения работников того или иного результата); инструментальность (субъективная оценка работника значимости достижение промежуточного результата, для достижения основной цели); ожидание (вероятность достижения того или иного результата) [17].

**Джон Стейси Адамс** разработал свою теорию мотивации на основании исследований, которые он проводил в «General Electric». В ходе этих исследований выяснилось, что сотрудники субъективно оценивают соответствие вознаграждения своим трудозатратам, и эта оценка так или иначе сказывается на их мотивации. Если работник ощущает, что недополучает – он не получает удовлетворение от работы и его эффективность снижается. Однако и при ощущении «переплаты» удовлетворенность от труда находиться на минимальных значениях, хотя производительность повышается в краткосрочной перспективе. Таким образом, мотивация работника зависит от «справедливости» вознаграждения за свою работу, понимаемой им субъективно [20, c. 105-109].

Американские психологи **Лейман Портер и Эдвард Лоулер** в своей теории мотивации решили объединить идеи Врума и Адамса. Таким образом, согласно данной теории, мотивацию сотрудника определяет ценность и справедливость вознаграждения, а также уверенность в том, достижение определенного результат принесет соответствующее вознаграждение [12].

Еще одна теория близкая к идеям Врума – теория **Дж. Аткинсонса.** Аткинсонс выявил интересную закономерность: мотивация зависит от заинтересованности сотрудника и вероятности достижения результата. При этом все сотрудники руководствуются мотивами достижения успеха и избегания неудач. Сотрудники, стремящиеся к успеху и не боящиеся неудач, подходят для решения нестандартных, экстремальных задач; тогда как более осмотрительные сотрудники должны выполнять рутинные задачи, требующие четких соблюдений сроков [21, c. 59-60].

Теорий мотивации персонала существует великое множество, однако они не противоречат друг другу, а успешно друг друга дополняют. В управлении персоналом целесообразно опираться на комплекс теорий мотивации, а не на одну из них.

Мотивация персонала зависит от множества разнообразных факторов, в том числе субъективных, связанных с психикой каждого конкретного сотрудника. Учесть все эти факторы, как и удовлетворить все потребности сотрудника не представляется возможным. Однако система мотивации персонала в организации должна стремиться к этому идеалу. Особенно важно активно применять не только материальные методы мотивации, но и нематериальные, поскольку в последнее время наблюдается снижение результативности первых и повышение результативности вторых.

**3.** **Система управления мотивационными процессами в ПАО «Сбербанк»**

**3.1. Персонал ПАО «Сбербанк»**

Группа «Сбербанк», по состоянию на конец 2017 года, является крупнейшим финансовым институтом в России, Центральной и Восточной Европе. Группа обслуживает 151 миллион клиентов по всему миру, из которых 134,7 миллионов – в России. На долю Сбербанка приходится 28,9% совокупных активов российской банковской системы.

ПАО «Сбербанк» – подразделение группы, осуществляющее деятельность на территории Российской Федерации. В состав ПАО «Сбербанк» входит 14 территориальных банков, 78 отделений территориальных банков и 14312 точек обслуживания клиентов [5, c. 3].

На 31 декабря 2017 года численность сотрудников группы «Сбербанк» составляет 310,3 тысячи человек, из них в ПАО «Сбербанк» 251 тысяча 701 человек. Банк обеспечивает источник дохода каждой 150-й семье России [22]. В календарном 2017 году на работу в группе было принято 66 тысяч человек, из них в ПАО «Сбербанк» – 53 тысячи человек. Показатель текучести в российском подразделении группы – 12,6%, что соответствует среднему показателю по российскому финансовому рынку.

96,8% сотрудников группы «Сбербанк» работают на условиях полной занятости, 98,6% имеют постоянный трудовой договор, 100% сотрудников российского подразделения охвачено коллективными договорами.

В группе работает 32,2% мужчин и 67,8% женщин, при этом 85% руководящих постов занимают мужчины. Основная часть коллектива группы в возрасте 30-50 лет, 36,7% – молодежь до 30 лет, 8,6% – люди предпенсионного и пенсионного возраста. 14,5% работников относятся к руководящему составу, 85,5% – рядовые сотрудники.

В 2017 году Сбербанк утвердил стратегию 2020, важнейшим компонентом которой является формирование «людей нового качества в эффективных командах».

*Результатом реализации стратегии 2020 должно стать формирование у сотрудников Сбербанка следующих компетенций:* решение проблем и системное мышление; управление результатом и ответственность; инновационность; клиентоцентричность; развитие команд и сотрудничество; управление собой.

Для этого Сбербанк полностью пересматривает HR-процессы, обучение и оценку персонала.

Особое внимание в стратегии уделяется работе с данными и новым технологиям управления, для этого в Корпоративном университете была создана Академия технологий и данных, в которой IT-специалисты будут осваивать бизнес-навыки, а менеджмент – IT-технологии. Это позволит повысить эффективность обоих направлений и перейти к системе непрерывной разработки программного продукта DevOps, предполагающей глубокое взаимодействие разработчиков и пользователей и гибкое изменение продуктов с учетом полученной обратной связи [23].

К 2020 году Сбербанк планирует внедрить систему гибкого управления проектами Agile и стать «бирюзовой» компанией [6, c. 32-33].

Система гибкого управления проектами Agile зародилась в IT-среде, как система быстрого и гибкого создания рабочего ПО, а затем распространилась на другие отрасли. *Agile базируется на 4 основных принципах:*

1. люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов;
2. работающий продукт важнее документации;
3. сотрудничество с клиентом важнее контракта;
4. готовность к изменениям важнее первоначального плана [24].

«Бирюзовая» компания – это новый тип живых компаний будущего. Термин в 2014 году предложил Фредерик Лалу, консультант и партнер McKinsey, международной консалтинговой компании, специализирующаяся на стратегическом управлении.

В своей книге «Открывая организации будущего» Ф. Лалу выделил семь стадий развития организаций, пять из которых, существующих по сей день, он раскрасил в цвета от красного до бирюзового, в соответствии с жесткостью и конкурентностью внутренней среды: от самой жесткой к самой гибкой.

*«Бирюзовая» компания базируется на следующих принципах:*

1. самоуправление (команды 15-35 человек, вместо менеджеров – коучи, все решения принимаются коллективно);
2. целостность (сотрудник – личность, компания подстраивается под него, а не он под нее);
3. эволюционная цель (большая глобальная цель, меняющая мир, разделяемая всеми сотрудниками компании) [25].

Кроме того, Сбербанк разрабатывает персонализированный путь сотрудника от знакомства с компанией до продолжения взаимодействия даже после увольнения из нее.

В НR-процессы кампания планирует внедрить автоматизацию с помощью облачных сервисов, электронный документооборот, искусственный интеллект и социотипирование.

*К 2020 году Сбербанк планирует достичь следующие цели:*

1. 100% продуктов и услуг разрабатываются Agile-командами;
2. уровень вовлеченности сотрудников 75%;
3. войти в топ-5 работодателей РФ;
4. автоматизация и цифровизация 90% HR-сервисов.

ПАО Сбербанк является одним из самых крупных и успешных работодателей России, который имеет колоссальный опыт работы с сотрудниками различных национальностей, вероисповеданий, жизненных позиций. При этом Сбербанк активно развивается постоянно внедряя в свою практику новые методы управления кадрами, являясь одним из лидеров данного направления. Изучение опыта Сбербанка по мотивации персонала представляется крайне интересным и полезным, поскольку легко может быть перенесен на большинство организаций страны по вышеназванным причинам.

**3.2.** **Система управления мотивационными процессами ПАО «Сбербанк»: путь сотрудника**

В рамках Стратегии 2020, как уже писалось выше, ПАО «Сбербанк» 2017 году начал формирование персонального пути сотрудника (еmployee journey). Это делается в целях повышения мотивации персонала, поскольку практика организации показала, что от качества взаимоотношений сотрудников и работодателя зависит отношение сотрудников к клиентам, а лояльность сотрудника к работодателю повышает эффективность его взаимодействия с клиентом.

*Путь сотрудника Сбербанк должен состоять из следующих этапов:*

1. **Знакомство и интерес**

На этом этапе компания предлагает различные программы для студентов: стажировки с последующим трудоустройством; стипендии, профильные программы подготовки в вузах, базовые кафедры, специальное ценностное предложение работодателя (удобный график, особые программы обучения, понятный путь развития).

1. **Наем и адаптация**

В процессе найма сотрудника Сбербанк стремится сократить время поиска сотрудника и значительно автоматизировать и упростить процесс особенно в массовом сегменте, а в немассовом – наоборот максимально персонализировать процесс.

Для лучшей адаптации сотрудников в Сбербанке разработан ряд инициатив: адаптационные мероприятия, мониторинг адаптации, мобильное приложение нового сотрудника; специальная программа адаптации для специалистов и руководителей (семинары и деловые завтраки с топ-менеджерами компании).

Особый интерес представляет внедрение в Сбербанке института баддинга (buddy) [5, c. 131-133]. Баддинг (от англ. buddying, buddy – дружище, приятель, товарищ) – это система адаптации нового сотрудника с помощью приятельских отношений с коллегой или начальником. Баддинг отличается от менторства\наставничества свободным общением, общением на равных новичка и более опытного специалиста [26].

1. **Обучение и развитие**

Один из приоритетов Сбербанка – формирование у сотрудников ответственного отношения к своему развитию и карьере, в условиях предоставления широких возможностей для обучения и развития.

В группе «Сбербанк» функционирует Корпоративный университет, Виртуальная школа Корпоративного университета, Академия технологий и данных Корпоративного университета, учебные центры. Активно внедряются технологии виртуального, адаптивного, социального и микрообучения.

Для создание кадрового резерва и эффективной ротации сотрудников по горизонтали и вертикали в Сбербанке были запущены система карьерного консультирования и биржа талантов на базе Виртуальной школы.

1. **Оценка и вознаграждение**

В Сбербанке функционирует прозрачная система оценки труда персонала, от показателей эффективности зависит переменная часть зарплаты сотрудника и его карьерный рост. При этом значение имеет не только результативность, но и приверженность ценностям Сбербанка.

Руководители оцениваются по выполнению установленных КПЭ (ключевых показателей эффективности) и ППР (приоритетных проектов руководителя. Результаты специалиста оценивает его непосредственный руководитель на основании выполнения целей. Сотрудники фронт-офисов оцениваются на основании показателей продаж, уровня удовлетворенности клиентов и иных индикаторов. Все цели разрабатываются в соответствии со стратегическими приоритетами и бизнес-планом и устанавливаются каскадно от членов Правления до специалистов.

Особое внимание Сбербанк уделяет обратной связи: руководители раз в год проходят кадровые комиссии, а топ-менеджмент обсуждает результаты с Президентом в рамках ежеквартальных перформанс-диалогов.

1. **Удержание и расставание**

Сбербанк тщательно анализирует причины ухода сотрудников, для этого в 2017 году была разработано специальное выходное интервью, позволяющее учитывать недостатки управления персоналом.

Для предотвращения оттока наиболее ценных специалистов формируются специальные предложения.

Сбербанк стремиться сохранять хорошие отношения с сотрудниками, принявшими решение об увольнении. Для этого реализуется специальная программа Outplacement (площадка обмена вакансиями в рамках ПАО Сбербанк; линия психологической поддержки; переобучение сокращаемых сотрудников; карьерное консультирование; сохранение льгот; материальная помощь при переезде в другой регион; помощь в составлении резюме, трудоустройство в кампании-партнеры) [5, c. 134-137].

Разработка пути сотрудника позволяет ПАО «Сбербанк» предоставлять соискателям наиболее полную информацию о перспективах их карьеры в компании. Что позитивно сказывается как на мотивации соискателей, так и на мотивации сотрудников; и позволяет сформировать сплоченный коллектив, в котором каждому уделяется внимание, но при этом все работают на достижение общих целей.

**3.3.** **Система управления мотивационными процессами ПАО «Сбербанк»: внутренняя среда, вознаграждения, социальный пакет**

Помимо формирования пути сотрудника, ПАО «Сбербанк» для повышения мотивации и лояльности персонала особое внимание уделяет созданию внутренней среды. Основными компонентами внутренней среды компания считает корпоративную культуру и обратную связь от сотрудников.

**Корпоративная культура**

Культура Сбербанка – это особая среда, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше [5, c.141].

Как уже писалось, в одном из предыдущих параграфов «Сбербанк» стремится стать «бирюзовой компанией», а это предполагает большую открытость, создание психологической безопасности в командах, поощрение командной работы, повышение личной ответственности за результат.

В рамках стратегии 2020 также планируется совершенствование коммуникаций, обучение сотрудников навыкам эмоционального интеллекта и эмпатии, вовлечение сотрудников в социальную миссию банка.

**Обратная связь**

В компании функционирует специальный канал внутренних HR-коммуникаций «Коротко о главном», который освещает наиболее важны вопросы, волнующие каждого сотрудника (обучение, карьера, развитие, адаптация, оценка и т.д.).

Любой сотрудник Сбербанка при необходимости может подать жалобу или обращения через линии доверия, электронные почты HR-служб, напрямую топ-менеджеру; вопросы сотрудников рассматривает и Служба заботы о клиентах. Все эти жалобы и обращения анализируются экспертами и обсуждаются с участием всех заинтересованных подразделений. В 2017 году «Сбербанк» создал автоматизированную систему приема, обработки и анализа обращений сотрудников «Лицо друга».

Два раза в год в компании проводится исследование «Голос внутреннего клиента», в его рамках все сотрудники банка оценивают внутренние сервисы (обучение, питание, страхование и т.д.).

Ежегодно президент Сбербанка Герман Греф проводит прямую линию со своими сотрудниками «Открытый диалог». Эту практику так же реализуют руководители функциональных блоков и территориальных банков.

С 2010 года осуществляется общебанковский опрос вовлеченности сотрудников, цель которого узнать мнение сотрудников о компании, определить приоритеты развития внутренней среды, измерить уровень удовлетворенности сотрудников [5, c.142].

ПАО «Сбербанк» использует и традиционные материальные и нематериальные методы мотивации.

**Вознаграждение сотрудников**

Зарплата сотрудников компании состоит из оклада и переменной части. Зарплатную сетку «Сбербанк» разрабатывает с учетом среднерыночных уровней, личной эффективности сотрудника и региональной специфики.

Переменная часть заработный платы зависит от оценки результативности сотрудника и соответствия его работы ценностям Сбербанка. Постоянно разрабатываются дополнительные механизмы премирования, например, с недавних пор сотрудник может получить премию за помощь в поиске кандидата на свободную вакансию.

**Социальный пакет**

Ключевыми составляющими социального пакета Сбербанка являются добровольное медицинское страхование и корпоративная пенсионная программа.

По программе ДМС сотрудник получает комплексное медицинское обслуживание и профилактику некоторых заболеваний. Данная программа охватывает всех сотрудников, прошедших испытательный срок. Кроме того, функционирует автоматизированная экосистема управления здоровьем сотрудников компании – личный кабинет «Мое здорове», позволяющий получить онлайн рекомендации, уточнить условия страхования и записаться на профилактические обследования и скрининги.

Корпоративная пенсионная программа предполагает паритетное участие в накоплениях сотрудника и компании. Подключиться к программе может любой сотрудник с непрерывным стажем от 1 года [5, c. 144-145].

**Забота о сотрудниках**

С 2017 года в компании запущена программа «Сбербанк для детей и родителей». В ее рамках проходят профориентационные мероприятия для подростков, знакомство детей с рабочим местом родителей, организация корпоративного развивающего отдыха с детьми на базе кампуса Корпоративного университета [5, c. 145].

Совместно с совместно с Благотворительным фондом «Вклад в будущее» ежегодно «Сбербанк» готовит новогодние подарки для детей своих сотрудников (от 1 года до 17 лет), обычно, это настольные игры и книги, направленные на развитие финансовой грамотности.

В последнее время компания стала уделять большое внимание молодым и будущим мамам. Для них организован специальный интернет-ресурс, регулярно проводятся обучающие лекции, семинары встречи, на которых специалисты разбирают сложные вопросы воспитания детей, их здоровья, психологии и т.д.

Существует программа поддержки многодетных семей и семей, воспитывающих детей с особенностями развития. Им предоставляются бесплатные путевки в санатории и различные льготы. Функционирует и система поддержки сотрудников, оказавшихся в сложной жизненной ситуации [5, c. 146].

**Здоровье сотрудников**

В 2017 году «Сбербанк» перезапустил программу «Здоровье 2.0», направленной на укрепление физического и психического здоровья сотрудников. *В рамках этой программы, проводились следующие мероприятия:* неделя здорового питания в столовых Сбербанка; пилотный проект психологической поддержки сотрудников; лекции по управлению стрессом и энергии [5, c.146].

Кроме того, регулярно среди сотрудников Сбербанка проводятся чемпионаты по различным видам спорта, спартакиады, игры КВН, викторины на знание компании и ее ценностей.

**Охрана труда и здоровья**

В Сбербанке действует система управления охраной труда, направленная на предотвращение травматизма и сохранение здоровья сотрудников. Для оценки эффективности деятельности данной системы применяется ряд показателей, ключевыми при этом являются уровни производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Для сокращения производственного травматизма в компании реализуются различные предупреждающие и профилактические мероприятия. Кроме того, в обязательном порядке тщательно расследуются все случаи травматизма в подразделениях банка [5, c. 147].

Проанализировав все выше написанное, можно прийти к выводу что в ПАО «Сбербанк» выстроена комплексная cистема управления мотивационными процессами, учитывающая потребности различных типов сотрудников и базирующая на комплексе материальных и нематериальных методов мотивации. Особого внимания, заслуживают отлаженные каналы обратной связи, позволяющие повысить вовлеченность и лояльность персонала, а также обеспечивающие оперативную реакцию руководства на возникающие проблемы.

**Заключение**

Проанализировав теории и составляющие мотивации личности, особенности мотивации персонала, и систему мотивации сотрудников в ПАО «Сбербанк» можно прийти к следующим выводам:

* Мотивация личности недостаточно изучена, и зависит от ряда субъективных факторов, на которые практически невозможно повлиять из вне и действие которых невозможно спрогнозировать. Таким образом, во многих случаях истинные мотивы и стимулы, побудившие человека к тем или иным действиями остаются тайной для окружающих.
* Все теории мотивации личности, по выше названым причинам, описывают лишь отдельные элементы процесса мотивации личности. Однако могут быть использованы в комплексе для практической деятельности.
* Изучение мотивации персонала началось в начале XX века и первоначально предполагалось, что достаточно удовлетворять материальные потребности сотрудника. Лишь после Хоторнского эксперимента и других практических исследований 30-50х годов стали использоваться нематериальные стимулы для мотивации персонала.
* Наилучшие результаты в процессе мотивации персонала могут быть достигнуты при использовании максимального количества разнообразных методов и стимулов, поскольку в этом случае удается удовлетворить большую часть потребностей большей части сотрудников.
* ПАО «Сбербанк» является одни из лидеров в области управления персоналом в РФ, поскольку постоянно внедряет передовые методы управления персоналом в свою практическую деятельность.
* ПАО «Сбербанк» – одна из крупнейших российских компаний, представленная отделениями по всей территории страны, и нанимающая сотрудников различных национальностей, вероисповедания, ценностных ориентаций, образовательного уровня. Поэтому система мотивации персонала ПАО «Сбербанк» может использоваться другими крупными российскими компаниями.
* Наибольший интерес представляет переход ПАО «Сбербанк» к «бирюзовой» системе управления и Agile-среде, который планируется к 2020 году. А также отлаженная обратная связь, учитывающая и анализирующая потребности, пожелания и предложения всех сотрудников на всех уровнях.

Таким образом, система мотивации персонала в любой организации должна выстраиваться с учетом реальных потребностей сотрудников, которые должны выявляться с помощью обратной связи и внутренних исследований. Современные методы мотивации персонала предполагают предоставление сотрудникам большей свободы действий и расширение возможностей влияния на рабочие процессы. Сотрудник должен быть искренне вовлечен в работу организации, разделять ее ценности и стремиться к саморазвитию и постоянному самообразованию, условия для этого должны формироваться в компании.

**Список используемых источников и литературы**

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. [Электронный ресурс] Электронная библиотека «ВикиЧтение» URL: https://psy.wikireading.ru/64919 (дата обращения 11.01.2019)

2. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. [Электронный ресурс] Psyarticles.ru URL: http://www.psyarticles.ru/view\_post.php?id=556 (дата обращения 11.01.2019)

3. Дуракова И.Б. Управление персоналом. // Srinest.com. Экономические и финансовые книги. [Электронный ресурс] URL: http://www.srinest.com/book\_1403\_chapter\_104\_6.2.1.\_Ponjatie\_motivaii.\_Osnovnye\_ehlementy\_trudovojj\_motivaii.html (дата обращения 11.01.2019)

4. Карпов А.В. Психология менеджмента. [Электронный ресурс] Библиотека учебной и научной литературы. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/karpov\_psiho/05.aspx (дата обращения 11.01.2019)

5. Годовой отчет 2017. М.: Сбербанк, 2017. 393 с.

6. Стратегия развития Сбербанка 2020. М.: Сбербанк, 2017. 41 с.

7. Шопенгауэр А. О четверояком корне закона достаточного основания. [Электронный ресурс] Электронная библиотека «Книги онлайн». URL: http://online-knigi.com/page/108064 (дата обращения 11.01.2019)

8. Маклаков А. Общая психология. //Библиотека Гумер. [Электронный ресурс] URL: https://www.gumer.info/bibliotek\_Buks/Psihol/makl/22.php (дата обращения 11.01.2019)

9. Шишкоедов П.Н. Общая психология. [Электронный ресурс] Электронная библиотека «ВикиЧтение». URL: https://psy.wikireading.ru/13012 (дата обращения 11.01.2019)

10. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления. //Молодой ученый. 2015. №7. С. 461-464.

11. Шутова Н.В., Смоловик О.В. Анализ психологических подходов к проблеме мотивации личности. [Электронный ресурс] Нижегородский психологический альманах. 2015. № 1. URL: http://npakaf417.ru/ru/1-r6 (дата обращения 11.01.2019)

12. Ногалес К., Буянов Е. Мотивация деятельности человека. [Электронный ресурс] Интеллектуальный клуб 4brain URL: https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php (дата обращения 11.01.2019)

13. Платонов Ю.П. Что движет людьми: типология мотивов. [Электронный ресурс] Элитариум. Центр дополнительного образования. URL: http://www.elitarium.ru/tipologiya-motivov-deyatelnost-stremlenie-motivaciya-vliyanie-dostizhenie-vlast-gruppa-cel-uspekh-samoutverzhdenie-interes/ (дата обращения 11.01.2019)

14. Дружинин В. Психология. //Библиотека Гумер. [Электронный ресурс] URL: https://www.gumer.info/bibliotek\_Buks/Psihol/drugin/03.php (дата обращения 11.01.2019)

15. Кузнецов К. Мотивация и видение будущего фирмы. //Управление персоналом. 2010. № 7. С. 31-33.

16. Столяренко А. В., Онищук Л. А. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования. [Электронный ресурс] Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 3. URL: http://e-koncept.ru/2017/170058.htm (дата обращения 11.01.2019)

17. Федорова Н.В. Памятка управленцу: все основные теории трудовой мотивации ясно и кратко. Элитариум. Центр дополнительного образования. [Электронный ресурс] URL: http://www.elitarium.ru/motivacija-upravlenie-personalom-povedenie-teorii-instrumenty-trud-rabotnik-organizacija/ (дата обращения 11.01.2019)

18. Трилиская Я.С. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организациях. [Электронный ресурс] Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4458 (дата обращения 11.01.2019)

19. Пугачев В.П. Усиление мотивации по методике Скиннера. [Электронный ресурс] Элитариум. Центр дополнительного образования. URL: http://www.elitarium.ru/usilenie\_motivacii\_skinner/ (дата обращения 11.01.2019)

20. Кнышов А.В., Моряк И.А. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейси Адамса. //Научный журнал NovaUm.Ru» 2017. №7. С. 105-109.

21. Попович И.С. Социальные ожидания в теориях мотивации личности. //Вестник Пермского университета. 2014. №4 (20). С. 53-63.

22. Информация о банке. [Электронный ресурс] «Сбербанк» – частным клиентам. URL: https://www.sberbank.ru/ru/about/today (дата обращения 11.01.2019)

23. Шарма С. Освоение концепции DevOps в интересах непрерывной поддержки инноваций. [Электронный ресурс] IBM – в России и странах СНГ. URL: https://www.ibm.com/developerworks/ru/library/d-devops-continuous-innovation/ (дата обращения 11.01.2019)

24. Зыкова С. Agile, scrum, kanban: в чем разница и для чего использовать? // Rusbase — независимое издание о технологиях и бизнесе. [Электронный ресурс] URL: https://rb.ru/story/agile-scrum-kanban/ (дата обращения 11.01.2019)

25. Чердынцева Т. Потому что бирюзовая: как крупные компании работают без планов, KPI и менеджмента. //Про бизнес. Портал о бизнесе. [Электронный ресурс] URL: https://probusiness.io/strategy/3546-potomu-chto-biryuzovaya-kak-krupnye-kompanii-rabotayut-bez-planov-kpi-i-menedzhmenta.html (дата обращения 11.01.2019)

26. Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов. [Электронный ресурс] Современные технологии управления. 2016. №12 (72). URL: https://sovman.ru/article/7202/ (дата обращения 11.01.2019)